

**UNIVERSIDAD AMERICANA
(UAM)**

FACULTAD DE TURISMO



“Análisis de las Ventajas Competitivas del Mesón Las Tinajas en relación a otros restaurantes similares en la ciudad de Granada”.

Br. SHERLIE AUXILIADORA SOLÓRZANO BALDIZÓN

Monografía para optar al grado de:
LICENCIADA EN TURISMO Y ADMINISTRACIÓN HOTELERA

Profesor Tutor:
Lic. Verónica Rojas

**Managua, Nicaragua,
Julio, 2005.**

D E D I C A T O R I A

La elaboración y culminación de esta monografía, se la dedico a Dios y a la Virgen María por haberme dado el don de la vida y permitirme terminar mis estudios universitarios. Quiero dedicarle este trabajo especialmente a mis padres Francisco y Sonia, a mi Mamá Rosita, a mis hermanas Rosella, Sonia y Amadita, quienes conforman mi familia y me han brindado todo su amor y comprensión.

Para finalizar, le dedico este trabajo a Mesón Las Tinajas, negocio familiar, que me ha brindado la oportunidad de aplicar mis conocimientos teóricos.

Sherlie

A G R A D E C I M I E N T O

Al concluir mis estudios universitarios, quiero agradecerles de manera muy especial a Dios y a la Virgen Santísima por haberme permitido llegar a la meta final. Le agradezco también a las siguientes personas: a mi papá, por todo su apoyo incondicional desde el inicio de mis estudios hasta el día de hoy; a mi mamá, todo mi agradecimiento por darme la oportunidad de ser alguien en la vida; también le doy gracias a mi Mamá Rosita, quien ha sido un pilar fundamental en mi vida.

Quiero darle las gracias mi tutora Lic. Verónica Rojas por ayudarme arduamente en la elaboración de este trabajo y transmitirme todos sus valiosos conocimientos.

Para finalizar, a todos mis maestros que me brindaron sus conocimientos.

Gracias

PROLOGO

El Mesón “Las Tinajas”, restaurante ubicado a la altura del Km. 44 carretera a Granada-Masaya y a dos kilómetros de la ciudad, se disputa al día de hoy un honroso primer lugar de los principales restaurantes de la ciudad colonial.

La autora de esta monografía fue una de las fundadoras, con el apoyo económico y moral de mis padres. Como producto de este proyecto nace la vocación de mis estudios en la carrera de “Turismo y Administración Hotelera” la que estoy a punto de llevar a feliz término.

La Universidad Americana me ha proporcionado los criterios suficientes para valorar la importancia de la Industria de Alimentos y Bebidas así como una gama de conceptos, metodologías y herramientas muy valiosas para poder evaluar el posicionamiento del Mesón Las Tinajas, entre los clientes locales y analizar la perspectiva para proyectarnos a nivel regional a través de las tours-operadoras de Centroamérica.

Entre las herramientas de conocimientos expresamos de manera sucinta los principales conceptos de administración, diseños, estrategias y mercadeo de los servicios relacionados al suministro de alimentos y bebidas de un restaurante.

En tal razón, logramos ubicar la Ciudad de Granada y el Restaurante en si, en una situación de privilegio y de grandes desafíos ante la corriente turista que se incrementa día a día. Esto nos hizo reflexionar, para evaluar nuestra situación en el mercado actual y conocer las ventajas competitivas del Restaurante, estudiando principalmente bajo la caracterización de nuestros propios consumidores y encuestas efectuadas para conocer gustos preferencias bajo la óptica, de profesión y oficio, edad, sexo, frecuencia de visitas.

Las estadísticas la orientamos a conocer ventajas en precio, sabor, ambiente, decoración y otros tópicos que nos permitan renovarnos pero sobre todo diversificarnos y adecuarnos a nuestros clientes.

“Análisis de las Ventajas Competitivas del Mesón Las Tinajas en relación a otros restaurantes similares en la ciudad de Granada”.

Los resultados del estudio fueron sorprendentes en relación a la competencia y a pesar que nos ubican muy bien en el medio, nos obliga a adquirir más compromisos en el mejoramiento de la calidad de servicio total.

“Quedan cordialmente invitados a visitarnos”.

INDICE

	Pág.
I. INTRODUCCION	1
II. OBJETIVOS	3
III. MARCO TEORICO	4
A. Generalidades del turismo.....	4
B. Turismo en Centroamérica.....	5
C. Turismo en Nicaragua.....	6
D. Tipos de turismo que ofrece Nicaragua.....	9
E. Cluster de Turismo.....	10
F. Generación de Empleos en los Restaurantes.....	11
G. Análisis FODA.....	15
H. Benchmarking.....	19
I. Conceptos básicos de Mercadeo.....	26
IV. MARCO REFERENCIAL	31
A. La ciudad de Granada como Destino.....	31
B. FODA de la ciudad de Granada como Destino.....	32
C. Proyectos de Impacto en el Municipio.....	33
D. Proyectos de Impacto en la Ciudad de Granada.....	35
E. Ley de Incentivos Turísticos para la Industria Turística de Nicaragua.....	36
V. GENERALIDADES DE LA CIUDAD DE GRANADA	41
A. Reseña Histórica.....	41
B. Límites y Extensión.....	44
C. Topografía.....	44
D. Población.....	44
E. Principales Atractivos Turísticos.....	45

	Pág.
VI. HIPOTESIS	48
VII. DISEÑO METODOLOGICO	49
A. Universo.....	49
B. Muestra.....	49
VIII. RESULTADOS	51
IX. DISCUSION DE LOS RESULTADOS	77
X. PLAN DE MERCADEO	80
XI. CONCLUSIONES	87
XII. RECOMENDACIONES	88
XIII. BIBLIOGRAFÍA	89
ANEXOS	

I. INTRODUCCION

La Universidad Americana después de 5 años de estudio teórico práctico en la disciplina de Turismo y Administración Hotelera me ha proporcionado los criterios suficientes para elaborar un Estudio de Mercado sobre el Mesón Las Tinajas.

Centroamérica es un puente geográfico, logístico, económico y cultural entre importantes países y regiones. Por su posición geográfica, Centroamérica conecta Norte y Sudamérica, entre los Océanos Pacífico y Atlántico. Su clima tropical favorece el desarrollo de la investigación científica sobre sus recursos naturales.

Nicaragua, llamada también “Tierra de Lagos y volcanes” ofrece al turismo una exótica tierra cálida y exuberante que guarda vírgenes sus encantos a la espera de que el turismo todavía muy incipiente se desarrolle. Este país, posee una población tan cálida como son sus parajes y ciudades llenas de historia que pueden ofrecer al visitante una experiencia mucho más plena que el mero disfrute de la naturaleza.

La ciudad de Granada es la única que se mantiene en su primitivo asentamiento lo que la hace la ciudad más antigua en tierra firme en el hemisferio oeste donde fue fundada en el año 1524 por Francisco Hernández de Córdoba.

En tal razón, logramos ubicar la ciudad de Granada como la “Ciudad Turística por Excelencia de Nicaragua”. Posee un gran privilegio y grandes desafíos ante la corriente turística que se incrementa día a día.

La oferta gastronómica en la ciudad de Granada, está constituida por restaurantes con diferentes especialidades y a la vez están categorizados por el Instituto Nicaragüense de Turismo como: “uno, dos, tres o cuatro tenedores”.

El análisis de las ventajas competitivas de Mesón Las Tinajas con respecto a otros restaurantes similares en Granada contribuirá a desarrollar la hipótesis sobre si: “La caracterización de los consumidores de Mesón Las Tinajas permitirá identificar su consumo potencial con el fin de incrementar su clientela reforzando sus ventajas competitivas mediante la adecuación de su oferta a la demanda actual existente”.

El estudio de mercado está respaldado por una encuesta en la cual se cumplen los objetivos planteados al inicio. Las variables que tomamos en cuenta en esta investigación son cualitativas en su mayoría y cada una responde a las necesidades existentes, tales como: edad, sexo, nacionalidad, restaurante de preferencia, características de la competencia, entre otros.

La aplicación de una encuesta piloto me permitió calcular el tamaño de la muestra, después se levantó la información en restaurantes considerados como competencia y por último hice el procesamiento de los datos en el programa estadístico.

Los resultados del estudio fueron sorprendentes en relación a la competencia ya que Mesón Las Tinajas se posiciona en primer lugar en la ciudad de Granada, y lo obliga a desarrollar un plan de mercadeo y a cumplir con las recomendaciones planteadas.

Cabe mencionar, que en esta monografía la hipótesis es afirmativa.

Para finalizar, me es grato agradecer a quienes han colaborado a que este estudio se haya desarrollado sobre todo a mis padres quienes me motivaron a la elaboración del mismo.

Espero que el presente Estudio de Mercado sea de gran utilidad para todos los estudiantes de la UAM, también para los propietarios de Mesón Las Tinajas y a todo aquel que desee tomar ideas para elaborar un estudio similar.

II. OBJETIVOS

Objetivo General:

“Analizar el mercado actual de Mesón Las Tinajas, reconociendo las ventajas y debilidades competitivas que este presenta en el primer trimestre del 2005, con el fin de asegurar la elaboración de un plan de mercadeo que optimice sus fortalezas y contribuya a la superación de sus debilidades”.

Objetivos Específicos:

1. Elaborar un estudio de mercado que permita determinar los gustos y preferencias de los clientes del Mesón Las Tinajas.
2. Conocer cual es la competencia directa del Mesón Las Tinajas.
3. Conocer las ventajas competitivas que posee el Mesón Las Tinajas con respecto a la competencia.
4. Elaborar una propuesta de Plan de Mercadeo para mejorar el posicionamiento y las ventas en el Mesón Las Tinajas.

III. MARCO TEORICO

A. Generalidades del Turismo

Se le define como la ciencia, el arte y la actividad de atraer y transportar visitantes, alojarlos y satisfacer con buen gusto sus necesidades y deseos. Se le denomina también al Turismo como la estancia durante una o más noches fuera del hogar para pasar las vacaciones, visitar a los amigos y parientes, asistir a conferencias de negocios o para cualquier otro propósito, con excepción del alojamiento con fines de estudio o por empleo ocasional¹.

La teoría de Maslow nos explica sobre la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. El hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante la vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. Las necesidades humanas tienen la siguiente jerarquía:

- Necesidades fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo) etc.
- Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o las privaciones) etc.
- Necesidades sociales (amistad, pertenencia a grupos) etc.
- Necesidades de estima (reputación, reconocimiento, autorrespeto, amor) etc.
- Necesidades de autorrealización (realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales) etc.

Estas necesidades tienen una amplia relación con el turismo. Las necesidades sociales son importantes ya que al hacer turismo se establece amistad, se puede pertenecer a grupos, también las necesidades de estima que hacen que el turista o el viajero realice viajes ya sea por reputación, necesidad de ser reconocido o por estímulo estético.

¹ Kotler, Philip. Mercadotecnia para Hotelería y Turismo.

No cabe duda, que existe cierta vinculación entre estas necesidades mencionadas anteriormente y el turismo en todos sus aspectos, nos referimos específicamente a los Restaurantes, sitio donde pueden cubrirse todas ellas (comida, descanso, seguridad, relacionarse) etc.

B. Turismo en Centroamérica²

El turismo es una actividad productiva que es de vital importancia económica para todos los países de la región centroamericana. Cada país posee algo único y auténtico que aportar para el fortalecimiento del turismo.

Centroamérica es también una base logística importante en el transporte de carga y de pasajeros. En el aspecto económico, también sirve a Norteamérica y el Caribe como base de manufactura directa, de maquila y de servicios de apoyo. En lo cultural, sirve de enlace entre los distintos patrimonios culturales e idiomas de Latinoamérica, Norteamérica y Europa. Sin embargo, curiosamente, no se ha tenido una visión de integración para promover el turismo intrarregional, a pesar de los múltiples esfuerzos del sector privado.

Centroamérica posee una biodiversidad privilegiada. Su patrimonio ecológico constituye un alto porcentaje de las especies que existen en nuestro planeta. Su clima tropical favorece el desarrollo de la investigación científica sobre sus recursos naturales.

El Consejo Centroamericano de Turismo es una instancia multinacional formada por los ministros y presidentes ejecutivos de los siete países del área (incluyendo a Belice y Panamá), donde también tienen asiento con voz los presidentes de las cámaras de turismo de estos países, el cual ha venido trabajando en forma diligente para promover el turismo hacia la región, especialmente desde aquellos mercados emergentes, como podríamos considerar a Europa y Asia.

² www.incae.ac.cr/ES/clacds/investigacion/articulos/cen605.shtml

C. Turismo en Nicaragua³

Nicaragua, llamada también “Tierra de Lagos y Volcanes” ofrece al turismo una exótica tierra cálida y exuberante que guarda vírgenes sus encantos a la espera de que el turismo todavía muy incipiente se desarrolle.

El interés mundial por la naturaleza y su preservación contribuirán a impulsar aún más este desarrollo, dado que Nicaragua, con sus abundantes recursos naturales prácticamente desconocidos, es un destino turístico que representará un gran atractivo para los turistas amantes de la aventura y la ecología.

Nicaragua está poniendo todos sus esfuerzos promocionales para posicionarse como centro turístico “verde”. Sin embargo, no es su único tesoro, cuenta, además, con una población tan cálida como son sus parajes, con ciudades llenas de historia, etc., que pueden ofrecer al visitante una experiencia mucho más plena que el mero disfrute de la naturaleza.

El turismo se presenta como uno de los campos de mayor potencialidad de generación de divisas. Un aspecto económico relevante dentro de la importancia del crecimiento del sector es la generación de puestos de trabajo. El desarrollo de la industria turística en el país, ha ayudado a reducir el desempleo, uno de los principales problemas que enfrenta el país.

Sin embargo, el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) nos permite darnos una idea de cómo el turismo ha ido incrementándose y desarrollándose en los últimos años mediante los datos registrados más actualizados que posee y detallamos a continuación:

⇒ Un excelente año ha sido el 2004, con la llegada de 614, 782 turistas internacionales al país, logrando una tasa de crecimiento del 16.9% en comparación con el año 2003 cuando ingresaron al país 525,775 turistas internacionales, y a la vez se logró superar las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo. En materia de ingresos generados por esta actividad se estima que fue de 166.7 millones de dólares

³ Revista Invierte en Nicaragua, Paraíso de Aguas. INTUR

de E.E.U.U. Nuestro principal mercado continua siendo Centroamérica al aportar el 61.4% del total, seguido de Norteamérica con el 25.7% y Europa con el 8.3%. A nivel de país se encuentra en primer lugar Estados Unidos al aportar el 21.4% del total de las llegadas, seguido de Honduras y Costa Rica con el 20.6% y 16.2% respectivamente.

- ⇒ El principal puerto de entrada es el Aeropuerto Internacional de Managua, por donde ingresaron 204,019 equivalente al 33.2% del total de turistas internacionales, y por vía de ingreso se encuentra la vía terrestre, quien aglutina a 5 puestos migratorios los que en su conjunto ingresaron 397,264 equivalente al 64.6% del total de los turistas que ingresaron al país.
- ⇒ La salida de los nicaragüenses al exterior fue de 701,300 personas, esto representa una tasa de crecimiento del 24.9% en comparación a la cantidad de nicaragüenses que salieron fueron del país en el año 2003, cuando fue de 561,551.
- ⇒ Por país de destino el 31.7% del total de los nicaragüenses visitaron Costa Rica, el 23.4% Honduras, 17.4% El Salvador y 16% Estados Unidos. En su mayoría el principal motivo de viaje es el de negocio o trabajo, vacaciones, visita a familiares, entre otros. También se observa una alta tasa de crecimiento en las visitas a los países de Honduras (48%), Costa Rica (27.1%) y El Salvador (25.9%).
- ⇒ El principal puesto migratorio de salida fue Peñas Blancas, El Guasaule y el Aeropuerto Internacional de Managua; el puesto de Peñas Blancas presenta un incremento del 30.1% más en comparación a la salida de los nicaragüenses durante el año 2003, seguido de El Guasaule con el 26.7%⁴.

1. Turismo Externo

El aspecto más importante del sector turístico ha sido la tendencia creciente en el número de personas que visitan al país después de que la Sra. Presidenta Violeta de Chamorro tomase posesión de su cargo por la vía democrática y se consolidase el proceso de pacificación del país durante su mandato. La principal razón que explica dicha evolución

⁴ Boletín de Estadísticas de Turismo en Nicaragua. 2004 INTUR

ha sido el mejoramiento de su imagen externa que durante el conflicto armado en que se sumió Nicaragua durante los años ochenta, se había deteriorado notablemente.

Existe mayor confianza del turista tradicional para escoger a Nicaragua como destino turístico. También hay que decir que, entre los turistas que acuden al país por motivos de placer, dominan aquellos que aunque son residentes en el extranjero, son de origen o con ascendencia nicaragüense, y lo hacen para visitar a parientes y amigos.

2. Turismo Interno⁵

La actividad turística que realizan los nacionales en el interior del país, es medida por el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) por medio de la demanda de servicios de alojamiento en los diferentes departamentos del país y por las visitas de estos a los Centros Turísticos propiedad del INTUR.

Se trata de un segmento poco desarrollado y si hay que buscar razones que expliquen este comportamiento, la más evidente es la baja capacidad adquisitiva de la población nicaragüense.

Se ha intentado impulsar el turismo nacional a través de la campaña de promoción que se ha hecho del país a nivel nacional, a través de los diferentes medios de comunicación escritos y televisivos, en algunos casos orientados por el INTUR, así como la puesta en funcionamiento de nueva infraestructura de servicios turísticos.

Si bien es cierto que la actividad recreativa de los turistas locales o nacionales no genera divisas, permite el ahorro de éstas y pone en movimiento dentro de la economía nacional una fuerte suma de dinero. En dichos montos se incluyen pagos por alojamiento, alimentación, bebidas, visitas a los centros turísticos, compra de artesanías, alquiler de autos, servicios personales, etc.

⁵ Boletín de Estadísticas de Turismo en Nicaragua. 2003 INTUR.

D. Tipos de Turismo que ofrece Nicaragua⁶

Nicaragua ofrece el mayor potencial turístico de la región centroamericana con sus playas vírgenes, bosques tropicales, el Lago de Granada y sus Isletas, los que proporcionan los ingredientes ideales para el desarrollo de una Industria Turística.

- Turismo Receptivo: es la recepción de turistas extranjeros que visitan el país.
- Turismo Emisivo: es la estadía de turistas nacionales o extranjeros en otros países fuera del país de residencia.
- Turismo Interno: es el que se practica dentro del país ya sea por turistas nacionales o residentes.

Nicaragua posee el mayor potencial turístico de la región centroamericana, debido a la diversidad de productos que puede ofrecer:

- Ecoturismo y Aventura Suave:

Este tipo de turismo se puede desarrollar en los destinos turísticos de la Laguna de Apoyo, Isletas de Granada, Isla de Ometepe, León y ríos en la zona del Caribe Nicaragüense.

- Turismo Cultural:

Este tipo de turismo se puede desarrollar en los destinos turísticos de Granada, Masaya, Isla de Ometepe, León, Reservas Indígenas, Pueblos Blancos y otras ciudades antiguas.

- Turismo de Playa:

Este tipo de turismo se puede desarrollar principalmente en la zona costera del Pacífico de Nicaragua y en la Isla de Corn Island en la Costa Caribe Nicaragüense.

⁶ www.grupoese.com.ni/1999/bn/03/ssanta/ss1399.htm

➤ Turismo Lacustre y Deportes Acuáticos:

Se puede desarrollar en muchos destinos turísticos de Nicaragua considerados como un “Paraíso de Aguas”. Algunos sitios de interés son: Isla el Cardón, San Juan del Sur, Isletas de Granada, Isla de Ometepe, San Carlos, San Juan del Norte, Corn Island, Río San Juan, Río Grande de Matagalpa, entre otros.

La mayoría de los países alrededor del mundo están enfocando sus actividades económicas hacia el turismo. Ya que es una fuente generadora de miles empleos y capaz de generar riquezas. Al igual que otras industrias, el turismo resulta benéfico pero no es perfecto. Un turismo mal planificado puede crear problemas. El turismo ha sido acusado de contaminar playas, ruidos, basura, crímenes, entre otros. Pero en este factor es donde los empresarios tienen que equilibrar los beneficios y los costos para lograr el mejor resultado costo-beneficio del desarrollo de la actividad turística.

E. Cluster de Turismo⁷

En Nicaragua, para identificar las partes constituyentes de un cluster, se comienza con una empresa grande o concentración de empresas similares y se mira hacia arriba y hacia abajo en la cadena vertical de proveedores, distribuidores y clientes.

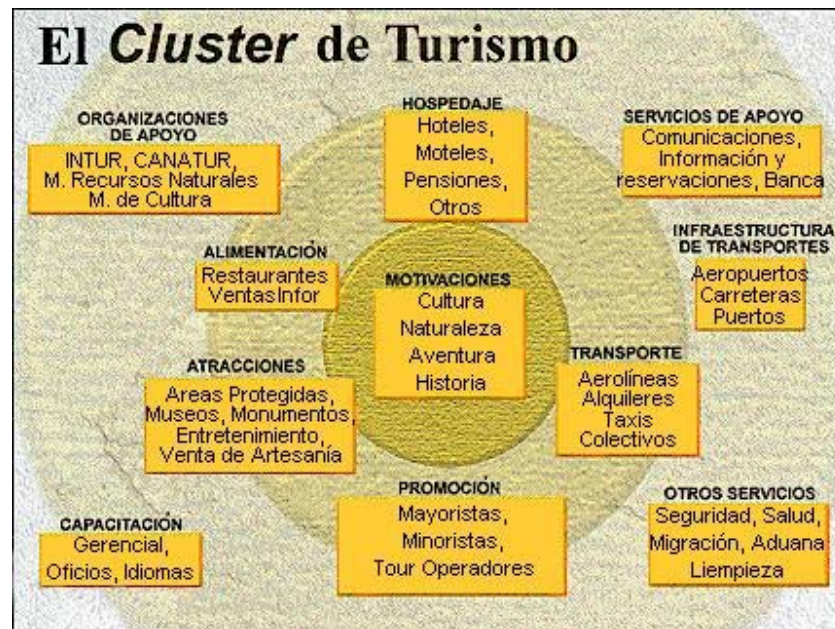
Seguidamente es buscar, horizontalmente, industrias que desarrollan productos y servicios similares o complementarios. Las cadenas horizontales adicionales de industrias se identifican porque emplean insumos especializados similares, tecnologías semejantes o porque tienen otros nexos en el lado de la oferta.

Después que se identifican las industrias y las empresas de un cluster, el siguiente paso es buscar instituciones que brindan destrezas, tecnología, información, capital o infraestructura especializados, así como organizaciones que reúnen integrantes del cluster (como organizaciones gremiales, cámaras, etc.).

⁷ Diagnóstico de la Industria. José Alfredo Sánchez y Javier Moreno. Mayo, 1997 CEN 640 Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible.

“Análisis de las Ventajas Competitivas del Mesón Las Tinajas en relación a otros restaurantes similares en la ciudad de Granada”.

Por último, es buscar los organismos gubernamentales y otros entes reguladores que influyan significativamente en los participantes del cluster.



F. Generación de Empleos en los Restaurantes⁸

Hay muchas oportunidades de trabajo en la industria del servicio de alimentos y bebidas como son:

Gerente General: Es la persona que se encarga de dirigir todas las áreas de la empresa, de hacer cumplir las políticas y de velar por el mejoramiento continuo de la misma.

Gerente Financiero: Deberá tomar decisiones financieras y efectuar el análisis, planeación, toma de decisiones sobre inversiones y financiamiento a corto y largo plazo, realizará el análisis de los pronósticos financieros y preparará los planes y presupuestos financieros de la empresa.

⁸ Foster, Dennis L. Alimentos y Bebidas. Operaciones, Método y Control de Costos-

Gerente de Alimentos y Bebidas: es el administrador de ésta área, responsable de contratar y capacitar a los empleados nuevos; supervisar las tareas de los distintos supervisores de personal y coordina las actividades del comedor y el bar; desarrolla e implanta sistemas de control de costos; prepara informes y lleva registros de todas las operaciones realizadas en el área.

Cheff Ejecutivo: preside todos los aspectos relacionados con la preparación de alimentos. El Cheff Ejecutivo también puede ser el Gerente de Producción de Alimentos. Debe ser un cocinero maestro y también un gerente eficiente; usualmente es una persona con mucha capacitación y experiencia.

El Cheff Ejecutivo desempeña las siguientes tareas:

1. Supervisar el personal de cocina, contratar y capacitar nuevos empleados y programar los turnos de trabajo.
2. Coordinar y asignar las labores a los empleados de la cocina.
3. Desarrollar, vigilar y supervisar los métodos de producción de alimentos par asegurar que se cumplan las normas y especificaciones de la empresa.
4. Planear menús y recetas, supervisar los costos de los alimentos e implementar controles de costos.

Cocinero de Restaurante: es un cocinero profesional con la responsabilidad general de preparar todos los platillos en el menú.

Cocinero Subalterno: es cualquiera que prepara los alimentos bajo la supervisión de un Cheff de trabajo o un cocinero de restaurante.

Cocinero de Turno: es un cocinero subalterno que trabaja temporalmente como chef de trabajo o cocinero de restaurante, por lo general en períodos de mucha carga de trabajo cuando está ausente el cocinero supervisor.

1. Otros integrantes del Personal de Cocina⁹:

Salsero: es un cocinero de salsas con la responsabilidad de preparar pescados y mariscos, platillos salteados, guisados, entremeses, platillos principales calientes y salsas.

Repostero: es responsable de preparar todos los postres básicos, incluyendo postres calientes, fríos y la pastelería.

Entremetier: llamado también cocinero de vegetales, es responsable de preparar sopas, vegetales, pastas y alimentos elaborados con harina, huevos y queso.

Garde-manger: llamado también cocinero de “alacena” prepara la carne y el pescado crudo, los entremeses fríos y otros alimentos fríos, como ensaladas, aderezos y sándwiches.

Rosticero o Rotisseur: tiene la responsabilidad de rostizar alimentos en el horno y en la parrilla, además de elaborar los alimentos fritos, los platillos de papa horneada y las salsas de carne.

2. Personal de Apoyo¹⁰:

Supervisor de Almacén o Steward: es responsable de llenar requisiciones, controlar el inventario y mantener los registros de los comestibles y los suministros del restaurante. Se encarga también de la higiene y el mantenimiento de la cocina en algunas operaciones de alimentos y bebidas.

Lavaplatos: tiene la responsabilidad de lavar la vajilla, cristalería y cubiertos.

Lavaollas: se encarga de lavar las ollas y sartenes.

Bartender: es el encargado de preparar y servirle a los clientes las bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

⁹ Foster, Dennis L. Alimentos y Bebidas. Operaciones, Método y Control de Costos.

¹⁰ Ibid.

Gerente de Banquetes: coordina el servicio de alimentos y bebidas con otros gerentes, como el de servicio de alimentos de banquetes y el de servicio de convenciones. Las tareas del gerente de banquetes incluyen:

1. Supervisar el recibimiento de los huéspedes del banquete.
2. Supervisar la preparación de los aparadores y exhibidores.
3. Planear recepciones, comidas, bailes y otros eventos contratados.
4. Supervisar al personal del banquete.
5. Contratar y capacitar a los empleados nuevos.
6. Asignar responsabilidades y turnos de trabajo; preparar calendarios de trabajo e informes de nómina.
7. Determinar las necesidades de personal para los eventos contratados.

Gerente de Servicio de Alimentos: dentro de sus responsabilidades se encuentran:

1. Diseñar e implantar métodos, políticas y procedimientos para el comedor.
2. Evaluar el desempeño de todo el personal.
3. Supervisar y controlar los costos de servicio de alimentos.
4. Elaborar presupuestos y pronósticos relacionados con las operaciones del comedor y de servicio a las habitaciones.
5. Mantener una comunicación estrecha con el Gerente de Producción de Alimentos, el Gerente de Alimentos y Bebidas, y el Controlador de Costos de Alimentos y Bebidas.

Gerente de Restaurante: se le conoce también como Gerente de Comedor. La responsabilidad general del Gerente de Restaurante es asegurar que el comedor opere en forma eficiente y económica, con la cortesía debida para los huéspedes. Las tareas primarias del Gerente de Restaurante son:

1. Pronosticar ventas de alimentos y bebidas, gastos de comedor y costos de nómina.
2. Contratar, capacitar y supervisar a todos los empleados del comedor, incluyendo al anfitrión (host o hostess), los servidores de alimentos y los ayudantes de meseros.

G. Análisis FODA¹¹

El análisis FODA es una de las herramientas analíticas que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora para su negocio.

El análisis FODA representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características de su negocio y el entorno en el cual éste compite. Este análisis tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- ⇒ La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- ⇒ La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

1. Fortalezas y Debilidades¹²

Cuando se realiza un análisis de las fortalezas y debilidades de una empresa, es necesario considerar también áreas como las siguientes: capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles, recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad con relación a los recursos y las actividades de la empresa, la contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

¹¹ http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf

¹² Ibid.

Al evaluar las fortalezas de una organización hay que tener en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

- ⇒ Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.
- ⇒ Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitable cuando: su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar y cuando su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras.
- ⇒ Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización hay que tener en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

2. Oportunidades y Amenazas¹³

Las oportunidades de las organizaciones se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas de las organizaciones están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

¹³ http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf

Las oportunidades y amenazas de una empresa, requieren de la evaluación de las siguientes áreas: estructura de su industria (proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores), gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad, aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la misión y visión de la empresa.

3. Medio Ambiente Externo: Oportunidades y Amenazas¹⁴

En el análisis del medio ambiente externo, se deben considerar muchos factores. Las amenazas podrían incluir los problemas de inflación, escasez de energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales. En general, tanto las amenazas como las oportunidades podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, factores sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia y otros.

La importancia de revisar las oportunidades es de vital trascendencia, ya que en función de la seriedad del análisis se tendrá una ventana clara de lo que el exterior nos puede proporcionar con una adecuada selección de estrategias para su aprovechamiento.

Las amenazas se encuentran en el entorno de la empresa y de manera directa o indirecta afectan negativamente el quehacer de la empresa, indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpan el quehacer de la empresa.

¹⁴ http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf

Al analizar las amenazas se deben considerar los factores económicos, los factores políticos y sociales, los productos y la tecnología, los factores demográficos, la competencia y los mercados, entre otros. La situación económica y política del país, propicia el incremento de la competencia, cada día se generan nuevos competidores que superan en calidad, tecnología y eficiencia administrativa.

4. Medio Ambiente Interno: Fortalezas y Debilidades¹⁵

Las fortalezas y debilidades internas varían considerablemente para diferentes empresas; sin embargo, pueden muy bien ser categorizadas en: administración y organización, operaciones, finanzas y otros factores específicos para la empresa.

Las fortalezas se definen como la parte positiva de la institución de carácter interno, es decir, aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control de realizar y que reflejan una ventaja ante las demás empresas.

Las fortalezas se identifican básicamente a través de la evaluación de los resultados, por lo que resulta trascendente el tener sistemas de evaluación y de diagnóstico que permita de una fuente confiable, evaluar los avances o retrocesos de los planes y programas de cada área y de la empresa en general.

La principal característica de las debilidades es el afectar en forma negativa y directa al desempeño de la institución, derivándose en malos productos o servicios. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas, mientras que una amenaza, para ser reducida, solo se puede realizar acciones preventivas. Así, las debilidades se podrían atacar con acciones de corto plazo a efecto de eliminarlas y transformarlas en fortalezas.

¹⁵ http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf

Existen debilidades que con el transcurso del tiempo se pueden convertir en fortalezas. Las debilidades deberán de ser señaladas con todas sus letras, es decir, no debemos, de ocultarlas por intereses diferentes que no sean el proponer y mejorar las políticas y los procesos productivos de la empresa.

H. Benchmarking¹⁶

Las organizaciones del pasado, del presente y del futuro tuvieron, tienen y tendrán que desarrollar cuatro principios fundamentales básicos: aprender, innovar, poner lo aprendido en marcha y mejorarlo continuamente. Lo que realmente seguirá cambiando son los modos de hacerlo y la velocidad con que se debe hacer, ya que es indispensable para la supervivencia y el crecimiento de las empresas.

El management, corazón central del sistema organizativo, quien debe impulsar la utilización de herramientas, realizando comparaciones estratégicas como un modo de competir en forma continua.

Benchmarking es un proceso metodológico que compara el desempeño de la organización con los mejores del mundo y que a partir de agregarle valor y satisfacción a los clientes, añade valor económico para la organización a través de mejorar la calidad, eficiencia, efectividad, el servicio y la competitividad.

La primera etapa conceptual es la *percepción* de cómo lo está haciendo nuestra empresa y de qué resultados, en términos de prácticas, procesos y estrategias, productos y servicios, han obtenido y están obteniendo los mejores. Después de ello, se establece la *comparación* con los mejores y luego, el *aprendizaje* sobre cómo lo hacen los mejores. Este proceso, como todos, es continuo y exige que, después de haber aprendido de los mejores, se concurra a la empresa, y, con la *creatividad* y el *esfuerzo* del equipo de *Benchmarking*, se realice un *rediseño* en función de las necesidades, la complejidad y la actividad de la organización, que permita a ésta lograr un *cambio ventajoso*.

¹⁶ Benchmarking Estratégico y Táctico.

Esto quiere decir que este proceso de comparación estratégica genera un aprendizaje de triple conectividad; primero se aprende de lo que hace realmente nuestra empresa; luego, del mejor y, en tercer lugar, se vuelve a la empresa y se aprende nuevamente, al rediseñar la propuesta, en función de lo que se necesita y le conviene.

Sin embargo, existe en el mundo una tendencia preocupante por el descreimiento que genera el Benchmarking, cuando se dice que se aplica una herramienta, y se termina aplicando algo que no tiene nada que ver con lo que se dice o con el alcance de la herramienta anunciada. Entonces, Benchmarking no es:

- ⇒ Copiar o plagiar lo que esta de moda
- ⇒ Hacer turismo u ocupar el tiempo de parte del personal que no tiene trabajo o tarea asignada.
- ⇒ Buscar la empresa “super brillante” en todo lo que hace y como lo hace y no encontrarla nunca en ninguna parte, porque en verdad no existe “la mejor en todo”.
- ⇒ El objetivo de desempeño o estándar del mejor, sino el mejor proceso o estrategia que permita alcanzar lo que satisfaga y reconozcan como ventajoso los clientes.
- ⇒ Hacer Benchmarking de datos desintegrados, superficiales o anecdóticos, sino Benchmarking integrado en forma metodológica y rigurosa.

1. Diferencias entre Benchmarking y Análisis Competitivo

Muchas veces se dice que se hizo *Benchmarking*, y lo que realmente se hizo fue un *Análisis Competitivo*. Las dos herramientas son útiles, pero sus utilidades, alcances y aplicaciones son totalmente distintos.

Diferencias	
Benchmarking	Análisis Competitivo
Foco fundamental en los procesos y en menor medida, estrategias, productos y servicios.	Foco en el desempeño, no en las cosas que originan dicho desempeño.
Actividad abierta, frontal e integrada con los mejores del país y del mundo.	Actividad de espionaje y análisis comercial desintegrado y sólo con la competencia.
Base de datos sobre redes y relaciones con las empresas que se destacan por las mejores prácticas de cualquier proceso de negocio o de apoyo al mismo.	Base de datos principalmente comerciales de la competencia.

Los cambios que facilita el Benchmarking no son por evolución o incrementales, sino cambios fuertes. Dado que, a partir de la comparación estratégica con los mejores, se valida todo lo que hace el mejor y como lo hace, los planes, objetivos y metas de la empresa, comparados con lo que ésta hace realmente, validan también los paradigmas de concepción y de gestión, con el fin de eliminar las brechas de todo tipo y luego implementar las mejoras aprobadas.

Por muy bien que se haga todo el esfuerzo de Benchmarking, si no se implementa, no debe considerarse, en modo alguno, que se hizo Benchmarking.

2. Benchmarking: ¿Por qué es necesario aplicarlo?

Una vez que se internalizan los logros que se alcanzan al aplicar el Benchmarking, es conveniente comprender cuando y por qué es necesario aplicarlo:

- ⇒ Porque a los clientes debemos agregarles valor, satisfacerlos y deleitarlos.
- ⇒ Porque los clientes hacen Benchmarking con nuestros productos, servicios, estrategias y momentos de verdad.
- ⇒ Porque se debe ser competitivo globalmente y concretarlo.
- ⇒ Porque no se puede planificar el futuro con enfoques y procesos ineficientes e inefectivos.
- ⇒ Porque no se deben ignorar los mejores desempeños de los competidores y, fundamentalmente, de los no competidores.
- ⇒ Porque es necesario producir cambios beneficiosos en forma profunda, efectiva y rápida.
- ⇒ Porque es necesario mejorar la productividad, la calidad, los tiempos, el know how, obteniendo una ventaja real con respecto a los competidores.
- ⇒ Porque no sólo debe mejorarse el sector privado, sino también el público en las actividades de educación, salud, justicia, seguridad y medio ambiente.
- ⇒ Porque sino mejora nuestra organización lo harán otros por nosotros, y éstos pueden ser nuestros competidores.

⇒ Porque lo que debe administrarse no son resultados, sino la forma en que se alcanzan o no se alcanzan esos resultados. La respuesta está en los procesos, y el Benchmarking es un proceso muy efectivo si se sabe administrar. La performance mejora tanto como los procesos así lo permitan.

3. Modelos Mentales que les hacen muy mal a las Organizaciones

A todas las empresas, cualesquiera fueran su actividad y tamaño, el sector donde actúan, sean privadas o públicas, con fines de lucro o no, les resulta más que necesario crear una cultura y una administración que les permitan acumular el aprendizaje del medio externo o interno. Pero, para ello, una de las primeras cosas que deben hacer es sustituir las actitudes, síndromes y excusas para vencer la resistencia hacia el aprendizaje.

Las actitudes inconvenientes más comunes son:

- ⇒ Nuestra empresa no tiene nada que aprender de otras.
- ⇒ No existe nadie que nos supere en este tema.
- ⇒ Nuestra actividad y complejidad empresarial, son muy diferentes e incomparables.
- ⇒ Ya sabemos qué nos van a responder sobre esto.
- ⇒ Mira, si no lo creamos y hacemos nosotros, no sirve.
- ⇒ No puede haber otras empresas que sean tan eficientes y productivas, como la nuestra, haciendo esta tarea.

4. Tipos de Benchmarking

Existen dos clasificaciones de Benchmarking: Primero, “según con quién se practica”, determina que este sea interno o externo. La segunda clasificación está vinculada a “sobre lo que se hace”, que se refiere a estrategias, productos y/o servicios, procesos de negocios y procesos de apoyo del negocio.

4.1 “Sobre lo que se hace”:

4.1.1 Benchmarking sobre Funciones y Procesos del Negocio

Son las comparaciones estratégicas que evalúan el desempeño de las funciones y procesos centrales del negocio, como el proceso de comercialización, producción, administración, etc.

4.1.2 Benchmarking sobre Funciones y Procesos de Apoyo al Negocio

Son las comparaciones estratégicas que analizan de un modo riguroso el desempeño de las funciones y procesos operativos de apoyo al negocio, entre otros, sólo como ejemplos dentro del de comercialización, el proceso de distribución; dentro del de producción, el proceso de planificación y programación de la producción; dentro del de la administración, el proceso de pago a proveedores.

4.1.3 Benchmarking sobre Productos y Servicios

Son las comparaciones estratégicas que toman como patrones de referencia productos y/o servicios de otras organizaciones, sobre los que se detectan cuáles son los factores clave que facilitan el logro de un mejor desempeño del producto o servicio.

4.1.4 Benchmarking Estratégico Competitivo

Son aquellas comparaciones estratégicas competitivas que se pueden realizar, aunque resulten dificultosas por el escaso grado de interés de los competidores.

4.2 “Según con quien se hace”:

4.2.1 Benchmarking Interno

Cuando nos preguntamos de quién puede aprender la empresa, surge una de las fuentes más ricas, pero a la vez, más desconocidas: la propia empresa o el mismo grupo empresario.

Lo primero que debe hacerse, antes de iniciar un estudio de Benchmarking, es efectuar y agotar la búsqueda interna, dado que existen más desarrollos de los que uno conoce e imagina, que empezaron y terminaron dentro de un sector y que no fueron desplegados convenientemente o volcados en una base de datos de Benchmarking de acceso gerencial.

El Benchmarking interno no tiene ningún grado de dificultad importante en la búsqueda y la colaboración del socio potencial o en los recursos y los tiempos que demandaría.

4.2.2 Benchmarking Externo

Una vez que se haya determinado que sobre el tema elegido no existen, hasta el momento, desarrollos internos ni oportunidades de aprendizaje en un área dada, aunque no se haya implementado ningún Benchmarking hasta ese momento, es recomendable poner en marcha el Benchmarking externo en la empresa.

5. Código de Conducta del Benchmarking

5.1 Normas de Conducta: Espíritu de Conducta del Benchmarking

Las organizaciones, quienes dirigen, participan y deciden en desarrollos de Benchmarking deben respetar y cumplir los siguientes principios, pero principalmente, cuando se realiza Benchmarking externo:

5.1.1 Legalidad

- ⇒ No difundir secretos organizacionales (comerciales, industriales, administrativos, etc.), cuando su socio potencial no le autorice o lo limite en el acuerdo formal establecido.
- ⇒ Del mismo modo y menos aun, no llevarlo a cabo, si la información que se obtuvo a través de formas inapropiadas.
- ⇒ Sólo expanda los resultados del Benchmarking si los socios potenciales expresamente lo autorizan.
- ⇒ Si se duda mínimamente sobre la legalidad de una acción de Benchmarking, la empresa no debe comprometer a los socios potenciales y a ella misma.

5.1.2 Intercambio

- ⇒ En forma “íntegra y honesta” comparta desde el inicio la información que pueda serle útil y le requieran sus “socios”; por lo menos, el mismo nivel de información que los socios potenciales le suministraron o le suministran.
- ⇒ Fijar las necesidades e intereses de cada parte, para el intercambio de información. Deben, desde el inicio, evitarse confusiones o malas comprensiones.

5.1.3 Confidencialidad

- ⇒ Toda información que le brinden o que su empresa brinde, por definición, es confidencial y no puede divulgarse sin previa autorización escrita.
- ⇒ Con el mismo modo y rigor, la participación y el desarrollo de la actividad de Benchmarking también es confidencial y, por lo tanto, no puede transmitirse sin consentimiento escrito previo.

5.1.4 Utilización o Uso

- ⇒ La utilización de la información y de los métodos incorporados sólo persigue la finalidad de aprendizaje y mejoramiento dentro de la empresa que recibe el Benchmarking.
- ⇒ Queda claro que toda comunicación externa requiere autorización escrita previa.

5.1.5 Contacto con las primeras partes

- ⇒ Formalizar un acuerdo mutuo con el contacto primario designado por el socio al margen de quienes posteriormente realicen otras actividades.
- ⇒ Respetar los valores, la visión y la misión de los socios potenciales así como las conductas establecidas en cada uno de los principios consensuados.

5.1.6 Contacto con Terceras Partes

⇒ Bajo ningún aspecto, si no se posee una autorización escrita específica de los interesados, debe difundirse la identidad de las personas que se contactan o se han contactado, no obstante lo requieran terceras partes.

5.1.7 Preparación

⇒ Comprometerse, involucrarse y cumplir con un trabajo y una metodología rigurosa previos, durante y después del estudio, que evidencie un trabajo profesional eficiente y efectivo, y no desaliente a su socio.

⇒ Planificar y administrar bien los tiempos y preguntas; no olvide adelantar las preguntas a su socio para su preparación.

⇒ Comunicar al socio potencial, con una antelación “adecuada para el socio”, una agenda completa de la visita.

5.1.8 Cumplimiento

⇒ Cumplir en tiempo y en forma todo compromiso asumido con los socios potenciales, como realmente se convino.

5.1.9 Comprensión y Acción

⇒ Percibir y tratar de comprender a cada socio para saber cómo deben ser tratados y respetados, tanto él como la información; luego, debe cumplirse con ese requerimiento.

I. Conceptos Básicos de Mercadeo¹⁷

La mercadotecnia es un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y valores con otros.

¹⁷ Kotler, Philip. Mercadotecnia para Hotelería y Turismo.

Para explicar esta definición, revisaremos los siguientes términos: necesidades, deseos, demandas, productos, intercambio, transacciones y relaciones, mercados, factores culturales, factores sociales, factores personales, segmentación de un mercado, calidad, canales de distribución y publicidad.

1. Necesidades

Una necesidad humana es un estado de privación percibida. Los seres humanos tienen muchas necesidades complejas, entre las que se encuentran las necesidades básicas físicas de alimento, vestido, calidez y seguridad; necesidades sociales de pertenencia, afecto, diversión y descanso; necesidades de prestigio, reconocimiento y fama; y necesidades individuales de conocimiento y auto expresión.

2. Deseos

Los deseos humanos son la forma que toman las necesidades humanas conforme la modifican la cultura y la personalidad individual. Los deseos constituyen la forma en que las personas comunican sus necesidades.

3. Demandas

Las personas tienen deseos casi ilimitados, pero poseen recursos limitados. Eligen productos que ofrecen la máxima satisfacción por su dinero. Cuando los deseos se apoyan en el poder de compra se convierten en demanda.

4. Producto

Un producto es cualquier cosa que se ofrece a un mercado para atención, adquisición, uso o consumo y que satisface una necesidad o un deseo. El concepto de producto no se limita a los objetos físicos. Cualquier cosa capaz de satisfacer una necesidad puede considerarse un producto. Si en ocasiones el término producto parece no ser adecuado, podríamos sustituirlo por términos como satisfactor, recurso u oferta. Todos describen algo valioso para alguien.

5. Intercambio, Transacciones y Relaciones

El intercambio es el acto de obtener de una persona un objeto deseado, ofrecido algo a cambio. El intercambio para que se lleve a cabo es necesario cumplir con varias condiciones. Por lo menos deben existir dos partes y cada una debe tener algo valioso para la otra. Cada parte debe desear negociar con la otra; cada una debe tener la libertad de aceptar o rechazar la oferta de la otra y, por último, cada parte debe ser capaz de comunicarse y de realizar la entrega.

Una transacción es la unidad de medida de la mercadotecnia. Consiste en un intercambio de valores entre las dos partes. La mercadotecnia de las transacciones forma parte del concepto más amplio denominado “mercadotecnia de relaciones”. Los mercadólogos trabajan para crear relaciones con los clientes, distribuidores, negociantes y proveedores valiosos. La mercadotecnia está cambiando su estrategia de tratar de aumentar al máximo la utilidad en cada transacción individual a estimular las relaciones benéficas mutuas con los consumidores y otras personas. El supuesto operativo es el siguiente: “crear buenas relaciones y recibirás transacciones redituables”.

6. Mercados

Serie de todos los consumidores reales y potenciales de un producto.

7. Factores Culturales

7.1 Cultura

La cultura es el factor determinante principal de los deseos y el comportamiento de una persona. Consta de los valores básicos, las percepciones, los deseos y los comportamientos que un individuo continuamente aprende en una sociedad.

7.2 Subcultura

Cada cultura contiene subculturas más pequeñas o grupos de personas con sistemas de valores compartidos que se basan en experiencias y situaciones comunes.

7.3 Clases Sociales

Son relativamente permanentes y establecen divisiones en una sociedad cuyos miembros comparten valores, intereses y comportamientos similares.

8. Factores Sociales

8.1 Grupos de Referencia

Sirven como un punto directo (cara a cara) o un punto indirecto de comparación en la formación de las actitudes y el comportamiento de una persona.

8.2 Familia

Los miembros de la familia ejercen una fuerte influencia sobre el comportamiento de compra.

9. Factores Personales

9.1 Edad y Etapa del Ciclo de Vida

Los tipos de bienes y servicios que compran las personas cambian durante el transcurso de sus vidas. Conforme las personas crecen y alcanzan la madurez, los productos que desean cambian.

9.2 Situación Económica

La situación económica de una persona afecta en forma importante su selección, así como su decisión de comprar un producto en particular.

10. Segmentación del Mercado

División de un mercado en grupos directos de consumidores que podrían requerir productos o mezclas de mercadotecnia diferentes. Hay diferentes tipos de segmentación: la segmentación demográfica que consiste en la división del mercado en grupos con base en variables demográficas como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida familiar, el ingreso, la ocupación, la educación, la religión, la raza y la nacionalidad. La segmentación geográfica se refiere a las diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, condados, ciudades o vecindarios.

11. Calidad

Existe una distinción entre dos tipos de calidad: las características del producto y la ausencia de errores, que aumentan la satisfacción del cliente. En el primer tipo de calidad, las características del producto incrementan su costo. Los clientes deben tener el deseo de pagar los costos adicionales por las características agregadas del producto o estas características deben aumentar su preferencia por el producto.

12. Canales de Distribución

Serie de organizaciones dependientes entre sí que participan en un proceso que tiene el objetivo de lograr que un producto o servicio esté disponible para el uso de los consumidores o las empresas.

13. Publicidad

Cualquier forma pagada de presentación y promoción impersonal de ideas, productos o servicios por un patrocinador reconocido.

IV. MARCO REFERENCIAL

A. La ciudad de Granada como Destino¹⁸

Un despliegue de naturaleza y calor humano constituyen los principales elementos que convierten a Granada como uno de los futuros destinos turísticos más importantes de Nicaragua.

La ciudad de Granada es la única en tierra firme que se mantiene en su primitivo asentamiento lo que la hace la ciudad más antigua en el hemisferio oeste que se conserva en el mismo sitio donde fue fundada en el año 1524 por Francisco Hernández de Córdoba.

Granada a pesar de ser la ciudad más asediada por parte de los piratas y saqueada durante las guerras civiles, destruida por el filibustero William Walker en 1856, es una de las ciudades más bellas de Nicaragua, conservando un estilo muy singular al poseer una riqueza cultural bien conservada a orillas del gran Lago Cocibolca.

La ciudad de Granada tiene gran trascendencia en el ámbito local tanto para turistas nacionales como turistas extranjeros. Por todas estas razones, Granada es considerada la “Ciudad Turística por Excelencia de Nicaragua”.

El desarrollo de un Estudio de Mercado que nos permita realizar un análisis de las ventajas competitivas del Mesón Las Tinajas en Granada, será el punto de partida definitivo de este establecimiento para conocer a profundidad a su clientela frecuente y desarrollar nuevos productos que le permitan un crecimiento de su clientela. Sus características propias de Mesón lo posesionarían como líder en el mercado gastronómico de la ciudad. Además, contribuiría al incremento de turistas a Granada, ya que Mesón Las Tinajas posee un complemento adicional como es la variedad de paisajes pintorescos en un ambiente natural que contribuyen al fortalecimiento de un nuevo producto turístico en la zona.

El notable crecimiento turístico que ha desarrollado Granada, ha provocado que se generen una serie de proyectos de gran impacto tanto en el municipio como en la ciudad.

¹⁸ Nicaragua Fácil, Revista. INTUR.

B. FODA de la ciudad de Granada como Destino¹⁹

Fortalezas:

- ⇒ Es una ciudad clásica colonial de importancia, bastante conservada.
- ⇒ Se mantiene en proceso obras de remodelación.
- ⇒ Está situada muy cerca de Managua, con una vía terrestre en buen estado.
- ⇒ Es la puerta de acceso al Lago Cocibolca.
- ⇒ Más cerca todavía del gran centro artesanal en la ciudad de Masaya.
- ⇒ Se encuadra en un lugar privilegiado de la zona geográfica considerada para el desarrollo turístico de Nicaragua.

Oportunidades:

- ⇒ Incrementar el turismo de excursión y el de corta estadía.
- ⇒ Crear el centro de recreación más importante de la subregión.
- ⇒ Aumentar los financiamientos externos para continuar con los trabajos de recuperación de edificios.
- ⇒ Conseguir la declaratoria de ciudad en el Patrimonio Cultural de la Humanidad.
- ⇒ Implementar medidas que frenen la contaminación del Lago Cocibolca en la zona de Granada y en las Isletas.

Debilidades:

- ⇒ Progresiva contaminación en las aguas del Lago Cocibolca y las Isletas de Granada.
- ⇒ Cierta abandono en el cuidado del aspecto de la ciudad.
- ⇒ Escasos medios de transporte en la utilización del Lago, por viaje o recreación.
- ⇒ La falta de un esfuerzo e interés local, por la preservación de su arquitectura, puede apagar el interés en seguir proporcionando ayudas financieras para estos fines.

¹⁹ Plan Maestro para el Desarrollo Turístico de la República de Nicaragua. Vol. X. Gobierno de Nicaragua. Ministerio de Turismo.

C. Proyectos de Impacto en el Municipio²⁰

1. CINN y SIT Global

Hace cinco años surgió la idea de construir una vía férrea que atravesara el país de este a oeste para establecer comunicación entre los Océanos Atlántico y Pacífico; idea que ya se había valorado desde el año 1823, dada la ventajosa posición geográfica del país.

Dos megaproyectos surgieron bajo esa óptica; el Canal Interoceánico de Nicaragua (CINN) y el Sistema Internacional de Transporte Global (SIT/Global). Ambos tienen costos de inversión superiores a los 100 millones de dólares. Con una concepción similar, su principal diferencia radica en el punto de destino de las rutas; para CINN, es la zona de Rivas y para SIT Global, es el Puerto de Corinto en Chinandega; Monkey Point es el punto en el que coinciden.

Sin duda alguna, el impacto ambiental de estos megaproyectos es muy fuerte, por lo que deben existir criterios a ser valorados para disminuir las afectaciones al Medio Ambiente.

2. Proyecto ECO CANAL, S.A

Este Proyecto ha sido aprobado recientemente en la Asamblea Nacional, consiste en crear un sistema de transporte de mercadería a través del Lago de Nicaragua y Río San Juan (en contenedores de barcasas de poco calado), hasta llegar al Océano Atlántico.

Es preocupación de los ambientalistas el dragado del Río San Juan y afectación del área de Reserva Natural Biológica Indio/ Maíz.

3. Ensanchamiento vial Managua-Granada

En la primera etapa que cubre hasta el km. 14 se ha concretado con ampliación vial para 6 carriles. Se prevé su extensión hacia Granada, esto permitirá mayores

²⁰ Plan Maestro para el Desarrollo Turístico de la República de Nicaragua. Vol. X. Gobierno de Nicaragua. Ministerio de Turismo.

desplazamientos y mejor accesibilidad hacia Granada. Actualmente el proyecto se encuentra en ejecución.

4. Revestimiento y Ampliación vía Granada/Malacatoya/San Lorenzo (Boaco)

Este proyecto es de gran perspectiva para el desarrollo y enlace regional. Se encuentra a nivel de Diseño y Factibilidad.

5. Proyecto Reserva Natural Volcán Mombacho

Es llevado a acabo por la Fundación Cocibolca. Consta de varias etapas, se ha ejecutado el área de senderos del cráter.

6. Proyecto de Desarrollo Agroturístico/ Bio-diversidad del Eje Volcán Mombacho/ Pueblos Blancos

El proyecto consiste en el desarrollo de un eje integral Managua/ Masaya/ Rivas/ Granada con visión amplia de un concepto de desarrollo sostenible para atracción de visitantes nacionales e internacionales aprovechando la riqueza paisajista histórica, cultural y sus raíces.

7. Proyecto Los Ángeles, Malacatoya- Polo de Desarrollo

Promovido por la Fundación Casa de los Tres Mundos que financió la compra de 18 manzanas y las donó a la municipalidad. A este esfuerzo se sumaron la Alcaldía Municipal de Granada y el BAVINIC, con la cooperación de varias ONG nacionales e internacionales como Club Rotario y Cooperación Española.

El Proyecto consiste en la construcción de 200 viviendas, infraestructura básica y servicios sociales; escuela, centro de salud, entre otros.

D. Proyectos de Impacto en la Ciudad de Granada²¹

1. Reparación y Construcción de Viviendas

El sismo ocurrido el 6 de Julio del año 2000, provocó daños en edificios públicos y viviendas en la ciudad de Granada. A raíz de esto se dio el apoyo para la sustitución de viviendas destruidas en el área rural y la facilidad de préstamos a personas con poder adquisitivo para mejoramiento de sus viviendas en el área urbana. También se gestiona de manera independiente la reparación de edificios públicos que fueron dañados.

2. Proyecto de Relleno Sanitario

Es un proyecto de impacto local pues solucionaría el problema de ubicación del actual basurero municipal “La Joya” que funciona sobre el manto acuífero de la ciudad. El proyecto se localiza en el sitio conocido como San José de la Viuda en dirección norte camino a Los Malacos, a 5 km. de la ciudad.

3. Proyecto de Nuevo Mercado y Terminal de Transporte Interurbano

Este proyecto se ubica al noreste de la ciudad y contribuirá a la descentralización del área comercial, ordenamiento, limpieza y rescate de la imagen, objetivo de una ciudad colonial.

La ubicación de una Terminal de Transporte Interurbano resolvería en cierta medida las rutas interurbanas en dirección sur a Nandaime, Rivas, Diriomo, Carazo; así mismo, las rutas hacia Malacatoya y Las Isletas ubicadas en los alrededores del mercado y en el sector de la gasolinera Shell Palmira.

4. Iglesia y Antiguo Convento San Francisco

Actualmente se encuentra en etapa de finalización la restauración de la Iglesia. El Convento restaurado hace pocos años funciona como museo y Centro de Cultura.

²¹ Plan Maestro para el Desarrollo Turístico de la República de Nicaragua. Vol. X. Gobierno de Nicaragua. Ministerio de Turismo.

5. Proyecto de Restauración del Mercado Municipal

La restauración del Mercado Municipal, construido en 1892, contribuiría a rescatar esta joya arquitectónica que forma parte del Patrimonio Histórico-Cultural de esta ciudad. Como competencia municipal este proyecto está siendo gestionado por la Alcaldía ante organismos donantes.

6. Edificio Sugar

Actualmente está siendo restaurado para Centro de Educación Superior de la Corte Centroamericana de Justicia quien también financia el proyecto.

E. Ley de Incentivos Turísticos para la Industria Turística de la República de Nicaragua²²

Con el fin de fortalecer e incentivar aun más el crecimiento del sector turístico el 21 de Junio de 1999, el Gobierno de la República de Nicaragua promulgó la Ley de Incentivos Turísticos (Ley No. 306 reglamentada por Decreto No. 89-99, publicado en la Gaceta, diario oficial No. 168 de fecha 2 de Septiembre de 1999), en la que no solamente se multiplican los beneficios sino también se aumentan significativamente el número de actividades y servicios que pueden acogerse a los mismos. (Ver anexo)

Dentro de las políticas macro económicas del nuevo Gobierno, se considera el Turismo como uno de los pilares fundamentales en que descansa el desarrollo económico del país. Para tales efectos, el Gobierno de la República de Nicaragua y el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) ha dado los siguientes pasos:

Aprobación de ley que permitió al Ministerio de Turismo convertirse en el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) a fin de actuar como una entidad autónoma y trabajar con mayor versatilidad y capacidad de acción.

²² Ley No. 306 Ley de Incentivos para la Industria Turística de la República de Nicaragua. INTUR.

Nicaragua cuenta con dos leyes que incentivan, protegen y garantizan la inversión de ciudadanos extranjeros y nacionales en el país. Una es de carácter general y se relaciona con la inversión extranjera, la otra es de carácter específico para el sector turismo y se relaciona con la nueva Ley de Incentivos para la Industria Turística.

Con la puesta en práctica de una estrategia nacional de desarrollo turístico, considerando nuevos programas de planificación, capacitación, mercadeo y promoción, y la aplicación de la Ley de Incentivos Turísticos para la República de Nicaragua Ley No.306, se ha beneficiado la actividad empresarial turística, la industria hotelera y servicios de alimentos, bebidas y diversiones.

En efecto, la ley No. 306 además de otorgar incentivos a la Industria Hotelera y Servicios de Alimentos, Bebidas y Diversiones, incluye también las inversiones en los siguientes rubros:

- Actividad turística de transporte acuático.
- Actividad turística de transporte aéreo.
- Conjuntos de preservación histórica.
- Sitios de interés turístico y cultural.
- Áreas protegidas de interés turístico y ecológico.
- Parques nacionales.
- Monumentos nacionales y monumentos históricos.
- Actividad de turismo interno y receptivo de transporte colectivo turístico terrestre.
- Filmación de películas de beneficios turísticos.
- Eventos artísticos, deportivos y otros de beneficio turístico.
- Actividad turística en el arrendamiento de vehículos terrestres y acuáticos.
- Actividad y equipamientos turísticos conexos.
- Desarrollo de las artesanías nicaragüenses.
- Rescate de industrias tradicionales en peligro.
- Impresos y materiales de promoción turística.
- Producciones de eventos de música típica y del baile folklórico.

- Zonas especiales de planeamiento y desarrollo turístico (Z.E.P.D.T)
- Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP)

Para todas las actividades turísticas anteriormente mencionadas se ofrece un abanico de incentivos tales como: Exoneraciones Fiscales (Impuesto sobre la Renta, Impuesto de Bienes Inmuebles, Impuesto al Valor Agregado), Créditos Fiscales y Créditos sobre las ganancias para Financiamiento de Proyectos Turísticos.

Actualmente, el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) cuenta con la Ley no. 306 y la Ley de Equidad Fiscal, en la cual se le hacen ciertas reformas fiscales a la Ley de Incentivos publicada en 1999.

1. Mesones de Nicaragua²³

Marca registrada por el INTUR y sello de calidad otorgado por la misma institución, para distinguir aquellas instalaciones de servicios de alimentos y bebidas, que se distinguen por ser acogedores y pintorescos, por su cocina tradicional y/o regional de calidad, por la higiene y la limpieza que caracterizan sus operaciones e instalaciones, excelente servicio, tarifas razonables, y también por su excelente armonización arquitectónica y decorativa interior y exterior con el entorno en que se encuentran. Calificarán bajo esta Ley y para otros beneficios del Programa de Mesones de Nicaragua del INTUR si cumplen con los requisitos específicos en cuanto a Mesones de Nicaragua en el Reglamento de Alimentos, Bebidas y Diversiones.

2. Programa de Mesones de Nicaragua²⁴

Programa auspiciado por el INTUR para fomentar e impulsar, con los incentivos de esta Ley y con otras medidas específicas de promoción y mercadeo elaboradas e implementadas gratuitamente por el Instituto, la creación de una red nacional de mesones, que se dediquen a la gastronomía de cocina tradicional y regional, que podrán ser instalaciones nuevas, o aquellas que existen cuando sus titulares emprendan inversiones

²³ Paradores y mesones 03-09-a4 INTUR.

²⁴ Programas de mesones de Nicaragua. Ley de Incentivos No. 306. (1999) Managua, Nicaragua.

nuevas con el propósito de mejorar y remodelar dichas instalaciones para calificar bajo las normas y criterios que conciernan a los Mesones de Nicaragua promovidos con el sello de calidad del INTUR en el Reglamento de Alimentos, Bebidas y Diversiones.

3. Ubicación e Infraestructura

El local deberá ubicarse en una construcción que evoque la arquitectura típica de la zona, puede ser un edificio histórico, una hacienda cafetalera o ganadera. Cuando se trate de una construcción antigua, la estructura y los acabados deberán estar en perfecto estado.

Cuando se trate de una construcción nueva, esta deberá cumplir con el patrón arquitectónico anteriormente mencionado. La decoración interna y externa tendrá que estar en armonía con la infraestructura de Mesón y complementar el folklore y la belleza natural de la región donde se encuentre.

Para lograrlo, se pueden utilizar tejas, adobe, madera, pinturas nacionales, artesanías típicas de barro o madera y paredes o tapias pintadas con colores pasteles o fuertes, tal y como se acostumbraba en tiempos de la colonia. Los locales que cuenten con patio interno, maceteras o jardines, deberán favorecer el uso de especies autóctonas.

4. Personal²⁵

El personal que esté en contacto con el cliente, deberá utilizar vestimenta con rasgos típicos a fin de hacer más intensa y placentera la experiencia del cliente. Todos los empleados deberán estar capacitados según las tareas que desempeñen., dándole especial importancia a la forma en que se trata a la clientela; será importante que haya personal que pueda hablar más de un idioma y que pueda asesorar a los visitantes sobre los atractivos naturales e históricos de la zona. Se deberá contar con políticas y procedimientos adecuados para garantizar que la calidad de los alimentos en lo que respecta a higiene, sabor y presentación, satisfagan los parámetros culinarios internacionales.

²⁵ Monografía Rosella Solórzano Baldizón.

5. Sello Mesón

El concepto de Mesón es un sello de calidad y una marca registrada por el INTUR. Un local comercial podrá optar por la categoría de “Mesón” cuando cumpla con la definición anteriormente dada y cuando logre como mínimo un “tenedor” al ser evaluado según los manuales de categorización que forman parte del Sistema Nacional de Calidad Turística.

6. Red Mesón

A través de la publicidad e información promovida por el INTUR, se pretende que el turista asocie el local identificando como “Mesón” a un lugar cálido y tradicional, en el que recibirá un nivel de servicio determinado por el número de “tenedores” con que cuente el establecimiento. El local comercial que forme parte de esta red, se verá beneficiado con respaldo publicitario nacional e internacional y con asesoría por parte del INTUR²⁶.

²⁶ Ley No. 306” Ley de Incentivos para la Industria Turística de La República de Nicaragua.” Fuente INTUR.

V. GENERALIDADES DE LA CIUDAD DE GRANADA²⁷

A. Reseña Histórica

La ciudad de Granada fue fundada entre Xalteva y el Cocibolca o Gran Lago de Nicaragua, por el conquistador español Francisco Hernández de Córdoba en el año 1524, constituyéndose en uno de los asentamientos coloniales más antiguos de Centroamérica. Habitaban en ese entonces en Xalteva los diarianes, una casta de los chorotega, guerreros y artistas que poseían conocimientos en varias disciplinas como la astronomía, la botánica y la medicina y que eran parte de un cacicazgo donde se destacaba también la clase de los comerciantes. Nequecheri era el nombre de la provincia indígena.

Como sostiene el historiador nicaragüense Jorge Eduardo Arellano, desde los comienzos históricos de Granada, ésta se distingue por la fusión de elementos arquitectónicos en la construcción de la ciudad y como base para las exploraciones del Río San Juan. Estas exploraciones condujeron a establecer una ruta fluvial desde el Lago hasta el Océano Atlántico que selló el destino de Granada, dándole una calidad de puerto que nunca perderá y que ha sido parte de su esplendor y de su declino. El poeta y periodista llama Granada la ciudad “sirena” porque en realidad una parte lo constituye lo urbano y la otra parte abierta mira al Lago Cocibolca.

Durante el período colonial Granada se convierte en uno de los puertos comerciales de mayor importancia en Centroamérica a la vez que empiezan las construcciones de la ciudad, todo rígido al principio por la tradición arquitectónica urbana española de la Plaza Mayor y de los Poderes al centro de la ciudad. En los sesenta años iniciales del siglo XVII, el auge comercial hace de Granada una ciudad principal. La ciudad gemela de Granada, León fue destruida en el año 1610 por un terremoto causado por la erupción del volcán Momotombo y esto hizo que Granada retomara mayor importancia, además de que crecían sus plantaciones de tabaco y de cacao, las haciendas de ganado vacuno y mular. El comercio de Granada se efectuaba con Cartagena, Guatemala, El Salvador, Panamá y Perú.

²⁷ Guerrero, C. Julián. Monografía departamental Granada.

El incremento del comercio por la ruta del Gran Lago y del Río San Juan, las rivalidades entre España e Inglaterra, Holanda y Francia, hicieron de Granada una víctima de por lo menos tres ataques de piratas que devastaron la ciudad. Así en Junio de 1665 Jean David, pirata proveniente de Jamaica ataca y saquea Granada casi sin encontrar resistencia.

El pirata Gallardito, en 1670, ataca nuevamente Granada burlando las defensas españolas. En contra de tales ataques las autoridades coloniales construyeron El Castillo de la Inmaculada Concepción en el Río San Juan durante el año 1675. El Castillo sirvió para defenderse de la piratería y de los ingleses que pretendían adueñarse de la vía de comunicación. No obstante, el pirata Francés William Zampier sacude e incendia la ciudad el 8 de Abril de 1685.

Los terremotos acaecidos en el año elevaron el cauce del Río San Juan en algunos sitios de su curso de tal forma que interrumpieron las comunicaciones entre el Lago Cocibolca y el Océano Atlántico causando graves daños a la economía de Granada. En 1751, Luis Navarro construye el Fuerte La Pólvara en la entrada a Granada y en 1789 se realiza el Fuertecito en la Costa del Lago y El Castillo San Pablo en una de Las Isletas. Al principio del siglo XIX, la ciudad colonial mantiene un regular y rentador comercio con las Antillas, este tiempo se caracteriza también por breves períodos de auge en medio de movimientos armados, primero contra el imperio español (1812) y después, en 1823, contra el gobierno mexicano. Los movimientos políticos pro independencia fueron sofocados por las autoridades de la colonia española. Luego, los criollos que se disputaban el poder en el nuevo estado llevan al pueblo de Nicaragua a la guerra civil que empezó en 1824 y acabó en 1828.

Más tarde, en 1854 una nueva guerra civil opuso Granada a la ciudad de León que asedió Granada por nueve meses, por fin el presidente Frutos Chamorro liberó Granada. La guerra civil prosiguió hasta el 1857, el pueblo nicaragüense se enfrentó hasta conducir el país a una verdadera Guerra Nacional²⁸.

²⁸ Guerrero, C. Julián. Monografía departamental Granada.

Los nacionales contrataron fuerzas norteamericanas para combatir a favor del bando liberal, a los cuales llamaban filibusteros porque habían desembarcado en Nicaragua en la misma forma que hacían de los piratas y los corsarios. El 22 de Noviembre del año 1856, el filibustero Henningsen encendió la ciudad de Granada causando enormes daños a los edificios, los huéspedes de William Walker, antes de retirarse de Granada escribieron estas palabras “Here was Granada” traducidas a español “Aquí fue Granada”. Después de la Guerra Nacional en Granada comenzó la reconstrucción sirviendo, al mismo tiempo, de asiento como capital política hasta 1893, cuando pierde su hegemonía política por causa de una revolución liberal mandada por el General José Santos Zelaya.

Durante lo que se llama el período de los treinta años de los gobiernos conservadores, los adelantos en materia de edificaciones e infraestructura física, aparte de resarcirse en términos comerciales son modernizante y llevados a acabo por los gobernantes conservadores. Distinguida como ciudad conservadora, Granada ha sido protagonista de lucha política entre conservadores y liberales en una pugna histórica que ha producido lo que se denomina “paralela histórica”, en la conquista del poder. Entre los logros de los gobiernos conservadores el alumbrado público (1872), el telégrafo (1875), el teléfono (1879), agua potable por cañería (1880), el ferrocarril (1886) con su estación restaurada en los últimos años, el mercado y el parque Colón (1892). Por su belleza que hace de esta ciudad una perla de la arquitectura colonial, llaman su ciudad “La Gran Sultana”. Este nombre fue utilizado por primera vez en 1882 por la escritora española Baronesa de Wilson cuyo nombre era Emilia Serrano García del Tornell.

En el siglo XX la ciudad ha tenido otro tipo de desarrollo, pues siguió en las actividades comerciales e industriales, perdió su hegemonía política pero no su carácter de ciudad de ancestro colonial y neoclásico. Al inicio del siglo XX Granada era considerada la ciudad más rica de Nicaragua, en los años que siguieron se ha dedicado a salvar y conservar su centro histórico que muestra no solo los logros de múltiples administradores, artistas, hombres de negocios y de personalidades, sino también el deseo de preservar para el futuro este tesoro y patrimonio cultural que es la ciudad de Granada.

La ciudad de Granada fue nombrada patrimonio histórico y cultural de Nicaragua el 2 de Junio de 1995.

B. Límites y Extensión²⁹

La ciudad de Granada, limita al norte con los municipios de Tipitapa y San Lorenzo, al sur con el municipio de Nandaime y al este con el Lago de Nicaragua o Cocibolca, y al oeste con los municipios de Tisma, Masaya, Catarina, Diriomo y Diriá. Tiene una extensión territorial de 592.07 kilómetros cuadrados incluyendo los territorios insulares. Este municipio comprende los territorios de tierra firme, divididos en 38 comunidades rurales y 102 barrios urbanos y los territorios insulares conformados por las Isletas de Granada, un conjunto de 365 pequeñas islas que bordean la península de Asese que se proyectan desde las faldas orientales del Mombacho y la Isla de Zapatera, con categoría de área protegida. El territorio municipal se comunica con otros puntos del país, a través de vías de comunicación pavimentadas, que unen la ciudad de Granada con Managua, en un recorrido de 45 kilómetros, pasando por la ciudad de Masaya a 15 kilómetros. Una vía de comunicación importante, la constituyen las rutas a través del Lago de Nicaragua que comunica la ciudad de Granada con la Isla de Zapatera, Ometepe, el Archipiélago de Solentiname y la ciudad de San Carlos al sureste.

C. Topografía

El territorio municipal es principalmente plano, con algunas elevaciones principales como son los Cerros Mombacho y Posintepe.

D. Población

Según datos obtenidos en la Oficina de Planificación y Control Urbano “Plan Maestro” ubicado en la Alcaldía Municipal de Granada, registra un total de 108,932 habitantes correspondientes a 83,185 del área urbana y 25,747 del área rural, representando el 77% del área urbana y 23% del área rural.

²⁹ Guerrero, C. Julián. Monografía departamental Granada.

E. Principales Atractivos Turísticos³⁰

1. Parque Colón y su entorno

Es el centro político, religioso y económico de la ciudad de Granada. También es llamado “Parque Central”, inaugurado el 12 de Octubre del 1892. El parque es muy amplio, se encuentra arborizado y en buenas condiciones, cuenta con un quiosco de música, una bella fuente importada de Inglaterra y varios puestos de comida donde se puede degustar del “vigorón granadino”. El parque se prolonga por su lado norte, generándose un amplio espacio continuo que abarca 3 distintas plazas: el Parque Colón, Plazoleta de los Leones y Plaza de la Independencia. Este conjunto de gran impacto escenográfico, reúne una gran cantidad de edificios y monumentos con una mezcla de estilo colonial barroco y neoclásico que le da un aire coquetón y hermosamente italianizante muy distinto al severo estilo español de la ciudad de León. Dentro de los principales edificios interesantes para los turistas que se encuentran entorno al parque son: Alcaldía Municipal, Catedral, Cruz del Siglo, Palacio Episcopal, Edificio de Correos de Nicaragua, Casa de los Tres Mundos, Hotel Alambra, Palacio de Cultura, Casa Pellas y Casa de la Gran Francia.

2. Convento de San Francisco

Fue erigido inicialmente como Iglesia por el dominico Fray Toribio Benavente, en 1529, cinco años después de la fundación de la ciudad. A partir de 1990, fue rehabilitado con el apoyo de la Cooperación Sueca, siendo transformado en Museo y Centro Cultural. En el interior del Convento se encuentra la “Colección de Ídolos Precolombinos de Piedra” descubiertos, a mitad del Siglo XIX, por el político e historiador Ephrain Squier y traídos desde la Isla de Zapatera. Algunos están muy deteriorados por la erosión, pero no dejan de ser impactantes para sus visitantes.

³⁰ Rutas Turísticas de Nicaragua. INTUR
INTUR Granada

El Convento de San Francisco cuenta además con el Museo del Hombre Nicaragüense, con escenificaciones de la vida indígena en base a maniquíes efectistas y con fotografías de yacimientos arqueológicos. En fin, es un edificio con alto valor cultural que por excelencia recibe a todos los turistas que visitan Granada.

3. La Pólvara

Fue construido en 1748 y su aspecto actual conserva casi íntegramente las trazas originales, con su planta pentagonal y sus cuatro torreones de defensa. Es la única de las tres construcciones militares levantadas en tiempo de los españoles para proteger a la ciudad de los ataques piráticos que permanece íntegramente en pie. Actualmente, se ha instalado un Museo de Armas y se tiene planificada su ampliación.

4. Iglesia de La Merced

El edificio original, de madera y paja, fue construido en el siglo XVI, siendo sustituido en el siglo siguiente por el templo que actualmente existe. Por su fachada es considerada uno de los más notables edificios religiosos del barroco en Nicaragua. La torre campanario de esta Iglesia sirvió en el pasado de punto de cita de los poetas vanguardistas nicaragüenses.

5. Iglesia de Xalteva

Parroquia del poblado indígena junto al cual se levantó Granada. La iglesia servía a la vez como centro de la vida del pueblo y fortaleza. La construcción original, del siglo XVII, fue destruida parcialmente por el incendio de 1856, siendo rehabilitada en 1895 con una mezcla de estilos acordes a la época. Frente a la iglesia, hay una plaza con casas coloniales porticadas, que recuerda a la plaza mayor de una población castellana. La plaza se cierra por el lado de la calle Real con un pequeño muro de piedra, único resto en pie del cerco que desde el siglo XVIII rodeaba al pueblo indígena y que ahora representa el inicio de la calle.

6. El Lago Cocibolca como Destino

En el territorio nicaragüense, es el principal accidente geográfico; de superficie extensa, colindante con cinco departamentos, vía de acceso a las islas distribuidas en sus aguas y entrada al curso del Río San Juan.

El Lago, en sí mismo, no puede considerársele como un destino; teniendo en cuenta su recorrido a lo largo de su geografía, ya significa un buen ingrediente de atracción turística, con parada, contemplación y disfrute en sus islas, archipiélagos y reservas. Puede ser parte integrante e importante de un paquete o programa turístico.

El Lago Cocibolca se ubica en la zona prioritaria del desarrollo turístico lo cual constituye un conjunto de fortalezas como la riqueza de paisaje y amplitud; con excelentes atractivos naturales en sus aguas.

Las oportunidades de desarrollo turístico del Lago Cocibolca se centran en proteger a las islas y archipiélagos con medidas proteccionistas; regular el uso y manejo de las Isletas de Granada, Zapatera, Ometepe y del archipiélago de Solentiname; motivaciones no comunes como incentivos turísticos y proyección de la imagen de Nicaragua a nivel internacional, con el gran motivo del Lago; ofrecer varios productos turísticos en un mismo paquete (naturaleza, cultura, ecoturismo, etc.).

Las principales debilidades que enfrenta el Lago Cocibolca son la continua degradación de sus aguas, desde Granada, las Isletas y Ometepe; falta de regulaciones de uso y manejo de las islas; el muelle en Granada, muestra un deterioro considerable.

La no implementación de regulaciones conservacionistas y la carga poblacional excesiva en las Isletas del Gran Lago Cocibolca, son el conjunto de amenazas que poco a poco van destruyendo el avance del desarrollo turístico de la zona.³¹

³¹ www.intur.gob.ni

VI. HIPOTESIS

La caracterización de los consumidores del Mesón Las Tinajas permitirá identificar su consumo potencial, con el fin de incrementar su clientela, reforzando sus ventajas competitivas mediante la adecuación de su oferta a la demanda actual existente.

VII. DISEÑO METODOLOGICO

A. UNIVERSO

El universo denominado también “población”. Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz, 1974). La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población (Sudman, 1976). Para seleccionar la muestra deben delimitarse las características de la población.

Para la determinación de la población a estudiar, tomamos como referencia la afluencia de turistas extranjeros y ciudadanos nicaragüenses que visitan frecuentemente el Mesón Las Tinajas y restaurantes tipo “Mesón” en la ciudad de Granada y Masaya. Investigué en el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), la lista de restaurantes registrados en ambos departamentos y tomé los nombres de los restaurantes clasificados como “campestres” y “dos tenedores” los cuales se pueden clasificar como “competencia directa” para el Mesón Las Tinajas. Fui a visitar cada restaurante y copié manuscritamente el menú de cada uno de ellos para poder verificar que su menú está acorde con la categoría de “Mesón” y posteriormente analizar el tamaño de la muestra.

B. MUESTRA:

Existen dos tipos de muestras. Nosotros tomamos la Muestra “no probabilística”. La elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni en base a fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas y desde luego, las muestras seleccionadas por decisiones subjetivas tienden a estar sesgadas. El elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística, depende sí, otra vez, de los objetivos de estudio, del esquema de investigación y de la continuación que se piensa hacer con dicho estudio.

Las muestras no probabilísticas, las cuales llamamos también “muestras dirigidas”, suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario. En las muestras dirigidas existen desventajas.

La primera se refiere que al no ser probabilísticas, no podemos calcular con precisión el error estándar, es decir, no podemos calcular con qué nivel de confianza hacemos una investigación. La segunda, se refiere a que los datos no pueden generalizarse a una población. La tercera, es que en las muestras de este tipo, la elección de los sujetos depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores.

La ventaja de realizar una muestra no probabilística consiste en la utilidad para un determinado diseño de estudio, que requiere no tanto de una “representatividad de elementos de una población, sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema”.

Para calcular el tamaño de la muestra, realicé en base a la experiencia de mi tutora y la propia, una encuesta piloto aplicada a seis personas, el formulario contenía preguntas basadas en mis objetivos, de las respuestas obtenidas y la observación aplicada, pude captar los errores que habían en ella tales como el grado de dificultad de entenderlas, el interés o desinterés que tomaban los encuestados por el tema, etc. Las encuestas pilotos yo las rellenaba lo más fiel posible para evitar cualquier confusión o equivocación al completarlas.

Después de haber recopilado toda esta información, procedí a analizar los resultados obtenidos agregándole mis puntos de vista conforme la observación y comentarios al respecto, y procedí a realizar una encuesta definitiva aplicada a 60 personas distribuidas así: 31 hombres y 29 mujeres, ambos mayores de edad (21 años) y los cuales se encontraban visitando restaurantes en el momento.

VIII. RESULTADOS

ENCUESTAS

Sexo de los Entrevistados

		Frecuencia	Porcentaje
	Masculino	31	51,7
	Femenino	29	48,3
	Total	60	100,0

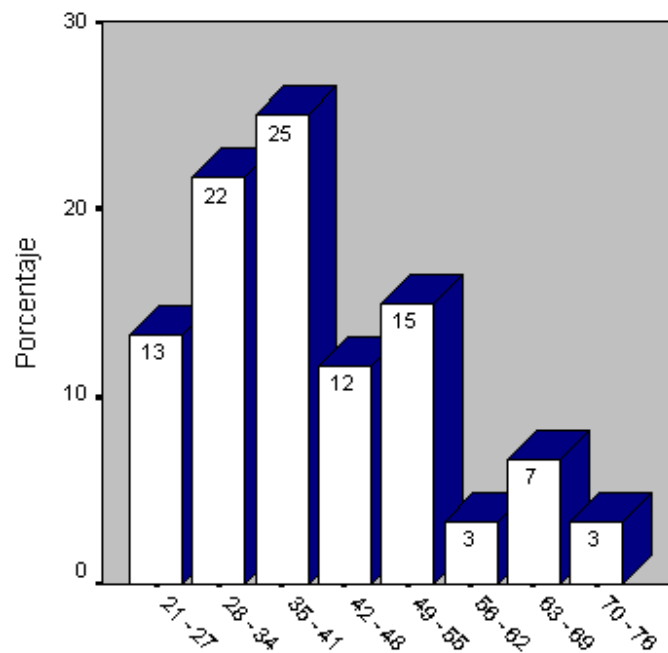


En su mayoría las personas entrevistadas son del sexo masculino con 52 % aproximadamente y del sexo femenino fueron encuestados 48 %

Edad de los Entrevistados

	Frecuencia	Porcentaje
21 - 27	8	13,3
28 - 34	13	21,7
35 - 41	15	25,0
42 - 48	7	11,7
49 - 55	9	15,0
56 - 62	2	3,3
63 - 69	4	6,7
70 - 76	2	3,3
Total	60	100,0

Edad de los entrevistados

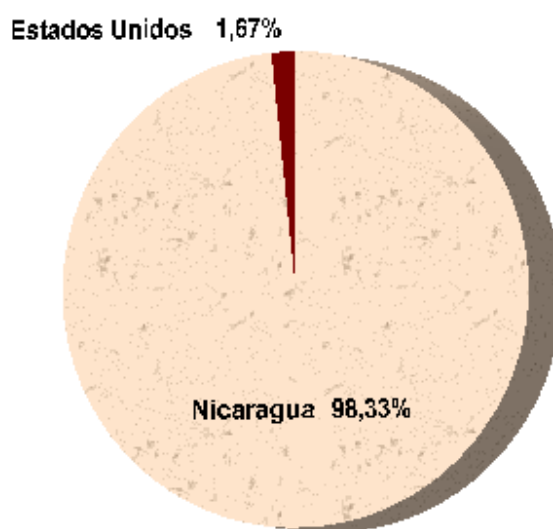


De las personas que fueron encuestadas el 25 % le corresponde a las edades entre 35 – 41 años, el 22 % se encuentran entre 28 – 34 años, las edades entre 49 – 55 años le corresponde el 15 % del estudio, el 7 % fueron encuestados personas que oscilan entre 63 – 69 años de edad y el 3 % le corresponde a las personas con menor frecuencia de edad.

Nacionalidad de los Entrevistados

	Frecuencia	Porcentaje
Nicaragua	59	98,3
Estados Unidos	1	1,7
Total	60	100,0

Nacionalidad de los encuestados



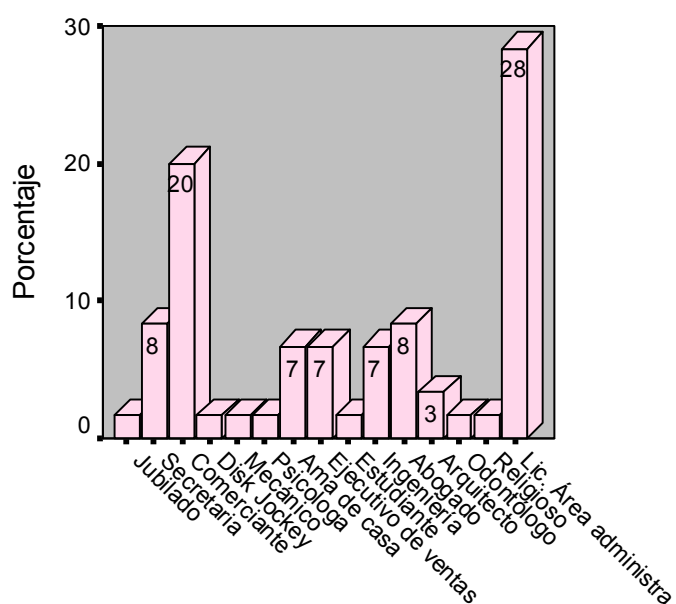
De los encuestados solo una persona es extranjera le corresponde el 1.67 % y el 98.3 % son de nacionalidad Nicaragüense.

“Análisis de las Ventajas Competitivas del Mesón Las Tinajas en relación a otros restaurantes similares en la ciudad de Granada”.

Profesión u Oficio de los Entrevistados

	Frecuencia	Porcentaje
Jubilado	1	1,7
Secretaria	5	8,3
Comerciante	12	20,0
Disk Jockey	1	1,7
Mecánico	1	1,7
Psicologa	1	1,7
Ama de casa	4	6,7
Ejecutivo de ventas	4	6,7
Estudiante	1	1,7
Ingeniería	4	6,7
Abogado	5	8,3
Arquitecto	2	3,3
Odontólogo	1	1,7
Religioso	1	1,7
Lic. Área administrativa	17	28,3
Total	60	100,0

**Profesión u oficio de los
entrevistados**

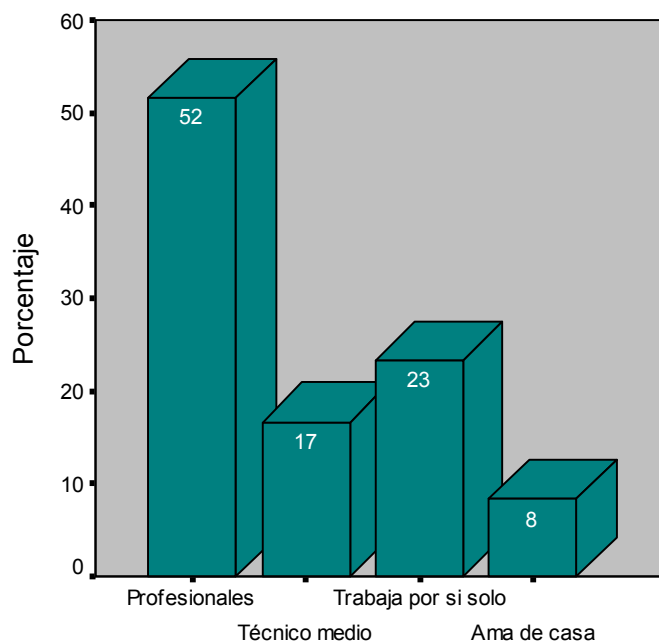


El 28 % de los entrevistados la profesión que ejercen es en el área administrativa lo cual se encuentran contadores y administradores de empresas, los comerciantes se ubican en 20 % en el estudio, el 8 % son abogados y el 7 % de tiene oficio de amas de casa, ejecutivos de ventas, ingeniería respectivamente.

Profesión u Oficio de los Entrevistados

	Frecuencia	Porcentaje
Profesionales	31	51,7
Técnico medio	10	16,7
Trabaja por si solo	14	23,3
Ama de casa	5	8,3
Total	60	100,0

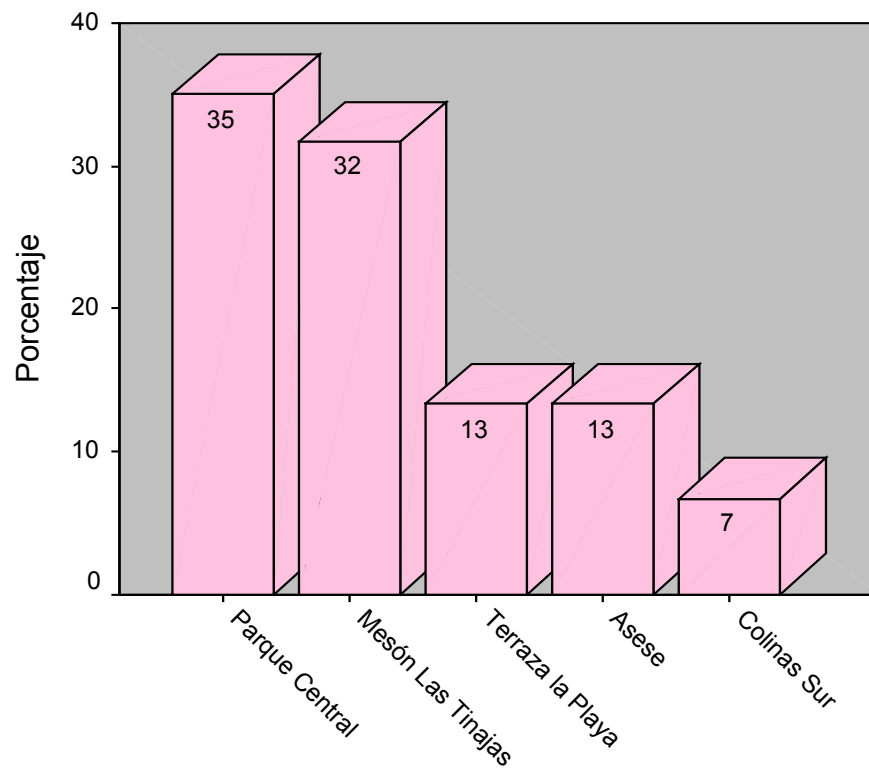
Profesión u oficio de los entrevistados



Sitio de levantamiento de información

	Frecuencia	Porcentaje
Parque Central	21	35,0
Mesón Las Tinajas	19	31,7
Terraza la Playa	8	13,3
Asese	8	13,3
Colinas Sur	4	6,7
Total	60	100,0

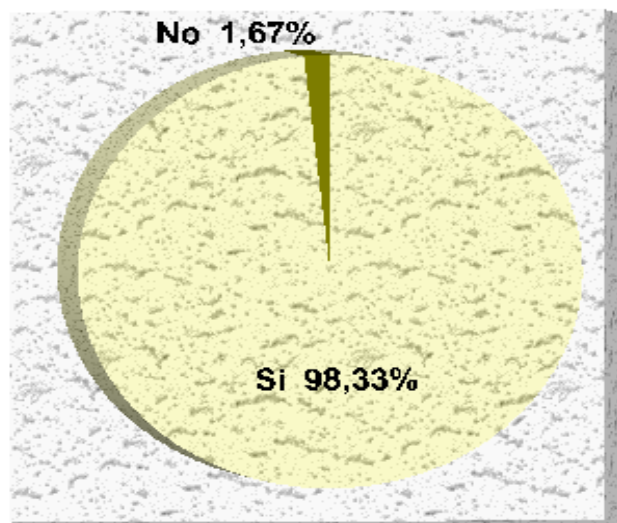
Levantamiento de información



¿Conoce usted Mesón LasTinajas?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	59	98,3
<i>No</i>	1	1,7
<i>Total</i>	60	100,0

¿Conoce usted Mesón Las Tinajas?

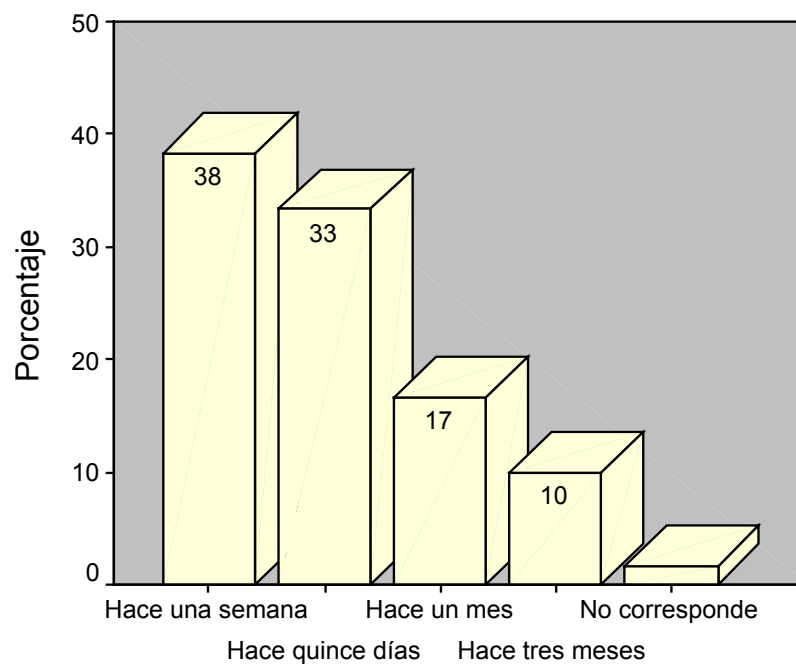


De las 60 personas que están incluidas en el estudio que corresponde a un 98.33 % dicen conocer el restaurante Mesón Las Tinajas y solo una persona no tiene conocimiento del restaurante.

**¿Cuándo fue la última vez que visitó
Mesón Las Tinajas?**

	Frecuencia	Porcentaje
Hace una semana	23	38,3
Hace quince días	20	33,3
Hace un mes	10	16,7
Hace tres meses	6	10,0
No corresponde	1	1,7
Total	60	100,0

**¿Cuándo fue la última vez que visitó
Mesón Las Tinajas?**

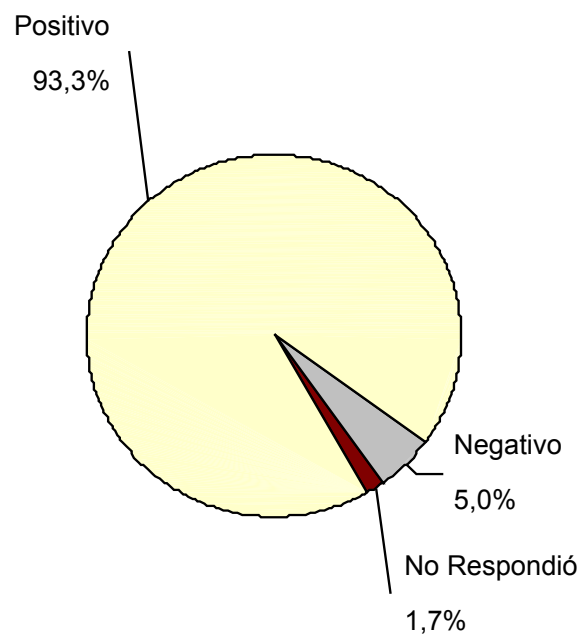


El 38 % de los encuestados respondieron que hace una semana fue la última vez que visitaron el restaurante, el 33 % dijo que había visitado el local hace quince días y solo un 10 % la última vez que visitaron el restaurante fue hace tres meses.

**¿A escuchado algún comentario sobre
Mesón Las Tinajas?**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Positivo</i>	56	93,3
<i>Negativo</i>	3	5,0
<i>No Respondió</i>	1	1,7
<i>Total</i>	60	100,0

**¿A escuchado algún comentario
sobre Mesón Las Tinajas?**

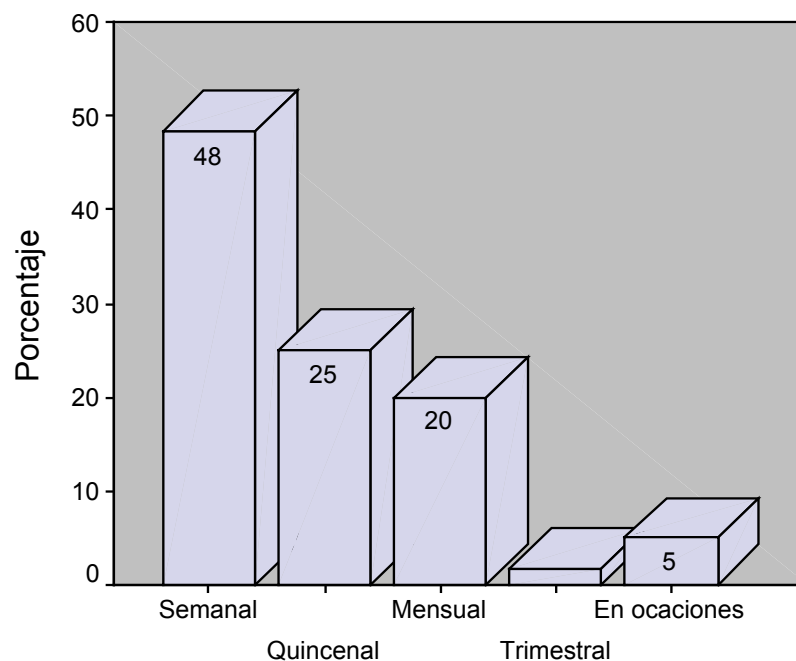


El 93.3 % de las personas que fueron incluidas en el estudio el comentario que han escuchado sobre el restaurante ha sido positivo, solo 5 % respondió que ha sido negativo con una frecuencia de tres personas en el estudio y una encuestado no quiso responder a la pregunta.

¿Cada cuánto visita usted Restaurantes?

	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	29	48,3
Quincenal	15	25,0
Mensual	12	20,0
Trimestral	1	1,7
En ocasiones	3	5,0
Total	60	100,0

¿Cada cuánto visita usted Restaurantes?

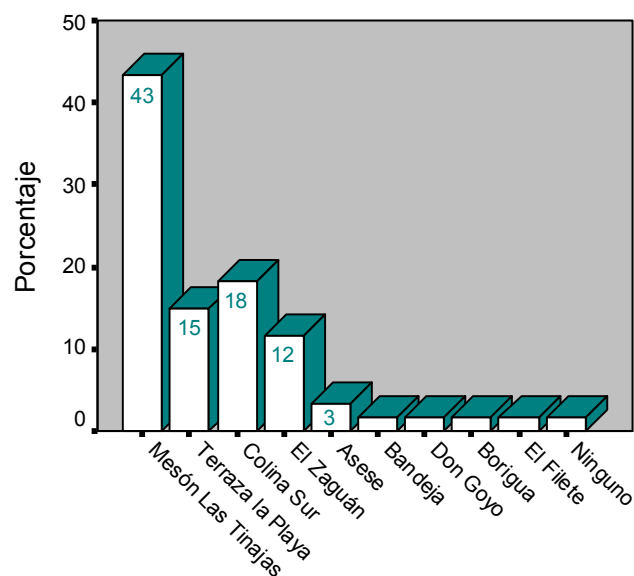


El 48 % de los encuestados dicen visitar el restaurante semanalmente, cada quince días lo visitan el 25 % de las personas que fueron encuestadas y solo 3 personas que corresponde al 5 % contestaron que van al restaurante en ocasiones.

¿Cuál es el restaurante de su preferencia?

	Frecuencia	Porcentaje
Mesón Las Tinajas	26	43,3
Terraza la Playa	9	15,0
Colina Sur	11	18,3
El Zaguán	7	11,7
Asese	2	3,3
Bandeja	1	1,7
Don Goyo	1	1,7
Borigua	1	1,7
El Filete	1	1,7
Ninguno	1	1,7
Total	60	100,0

¿Cuál es el restaurante de su preferencia?

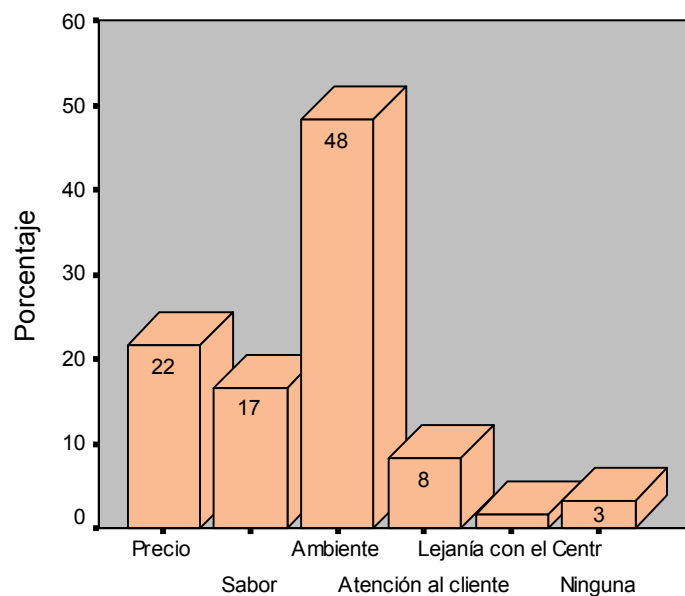


En un 43 % de los encuestados contestaron que el restaurante de preferencia es Mesón Las Tinajas, seguido esta Colina Sur con 18 % en preferencia, posterior a este se encuentra ubicado en tercer lugar de preferencia el restaurante Terraza playa con 15 % y con menor preferencia esta el restaurante Asese.

¿Qué ventajas tiene Mesón Las Tinajas que no poseen otros restaurantes?

	Frecuencia	Porcentaje
Precio	13	21,7
Sabor	10	16,7
Ambiente	29	48,3
Atención al cliente	5	8,3
Lejanía con el Centro de Granada	1	1,7
Ninguna	2	3,3
Total	60	100,0

¿Qué ventajas tiene Mesón Las Tinajas que no poseen otros restaurantes?

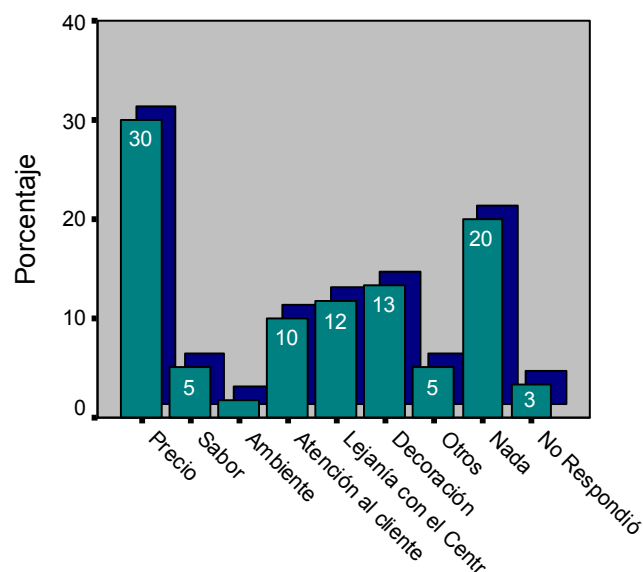


Una de las mayores ventajas dicen las personas que fueron encuestadas es el ambiente que posee el restaurante Mesón Las Tinajas con 48 %, el 22 % contestó que otra de las características que tiene ventaja con respecto a otros restaurantes de Granada son los precios, en un 17 % dicen que también les lleva ventaja es en el sabor y 8 % que corresponde a tres personas de los encuestados dicen que Mesón Las Tinajas tiene venta en atención al cliente lo que significa que hay un poco de debilidad en ese aspecto y hay que esforzarse un poco más.

¿Qué le desagrada del Mesón Las Tinajas?

	Frecuencia	Porcentaje
Precio	18	30,0
Sabor	3	5,0
Ambiente	1	1,7
Atención al cliente	6	10,0
Lejanía con el Centro de Granada	7	11,7
Decoración	8	13,3
Otros	3	5,0
Nada	12	20,0
No Respondió	2	3,3
Total	60	100,0

**¿Qué le desagrada de
Mesón Las Tinajas?**

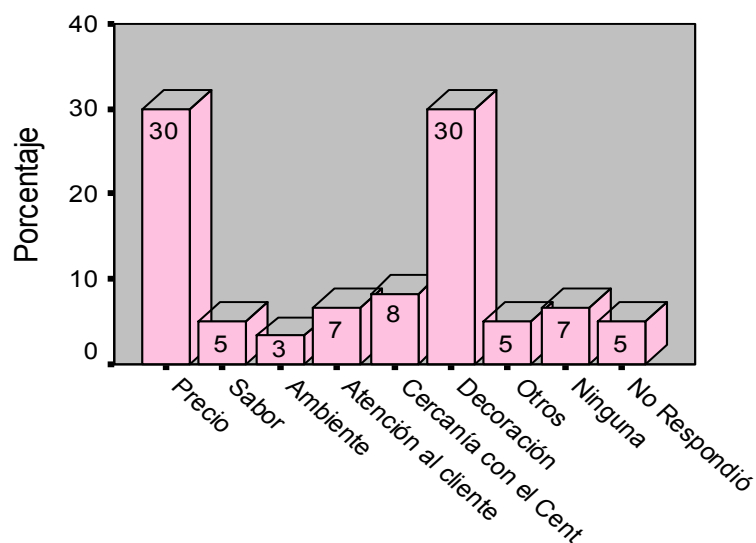


Las personas encuestadas dicen que los precios en Mesón Las Tinajas les desagradan en 30 %, el 20 % de ellos dijeron estar contentos que no les desagrada nada, una de las características que posee el restaurante y que no les agrada a las personas que fueron encuestadas es la decoración del local en un 13 %, otro de los aspectos es la lejanía del restaurante del centro de la ciudad con 12 % y una de las características que mencionan los encuestados en menor porcentaje de 10 % es la atención al cliente.

¿Qué características de la competencia le gustaría se introdujera dentro del Mesón Las Tinajas?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Precio</i>	18	30,0
<i>Sabor</i>	3	5,0
<i>Ambiente</i>	2	3,3
<i>Atención al cliente</i>	4	6,7
<i>Cercanía con el Centro de Granada</i>	5	8,3
<i>Decoración</i>	18	30,0
<i>Otros</i>	3	5,0
<i>Ninguna</i>	4	6,7
<i>No Respondió</i>	3	5,0
<i>Total</i>	60	100,0

¿Qué características de la competencia le gustaría se introdujera dentro del Mesón Las Tinajas

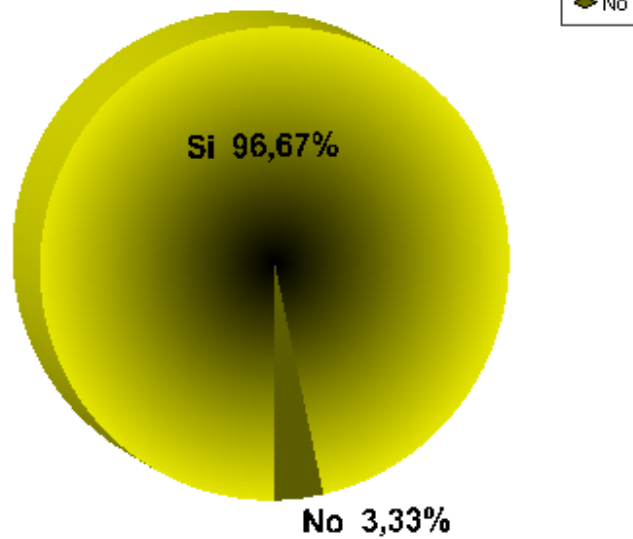


Las características con mayor relevancia que les agradaría a los encuestados que se introdujeran dentro del restaurante son los precios y la decoración con 30 % respectivamente, seguido esta la cercanía con el centro de la ciudad en 8 % y la atención al cliente es una de las características que les agradaría a la ciudadanía que fue encuestada pero en menor porcentaje.

**¿Está de acuerdo con el tipo de menú
que ofrece Mesón Las Tinajas?**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	96,7
No	2	3,3
Total	60	100,0

**¿Está de acuerdo con el tipo de menú
que ofrece Mesón Las Tinajas?**

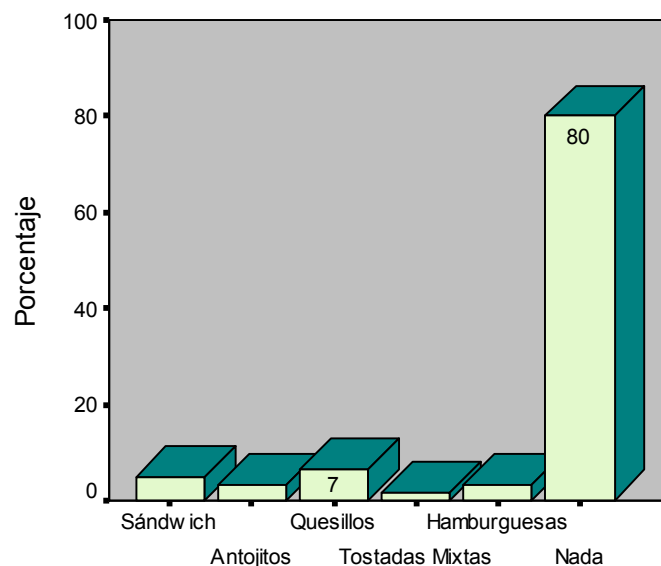


De las 60 personas que participaron en la encuesta 58 de ellos que le corresponde al 96.7 % contestaron que están de acuerdo con el menú que ofrece el restaurante y solo dos personas dicen que no opinan de la misma forma.

¿Qué le gustaría que se eliminara del menú?

	Frecuencia	Porcentaje
Sándwich	3	5,0
Antojitos	2	3,3
Quesillos	4	6,7
Tostadas Mixtas	1	1,7
Hamburguesas	2	3,3
Nada	48	80,0
Total	60	100,0

¿Qué le gustaría que se eliminara del menú?

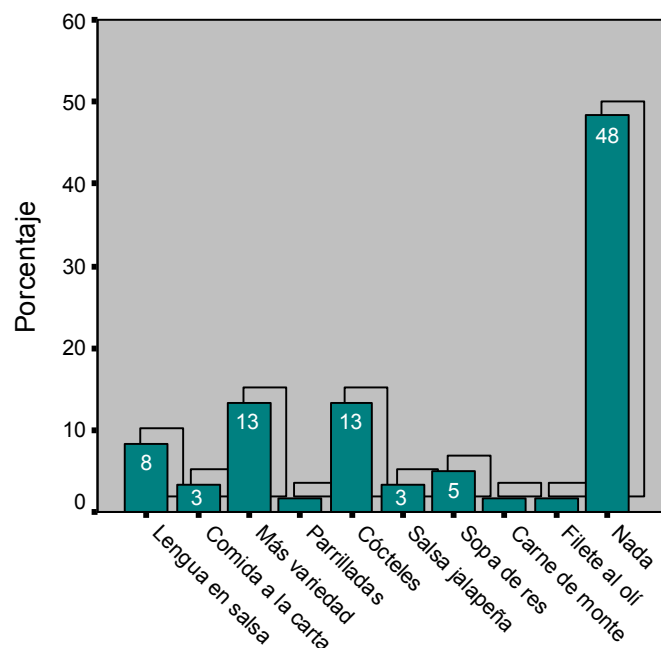


El 80 % de las personas encuestadas opinaron que del menú no les gustaría que se eliminara nada que todo lo que se ofrece en el restaurante está bien, el 7 % respondieron que desearían que fuesen eliminados del menú los quesillos y solo el 5 % dicen que eliminan los sándwich.

¿Qué se debe agregar al menú?

	Frecuencia	Porcentaje
Lengua en salsa	5	8,3
Comida a la carta	2	3,3
Más variedad	8	13,3
Parrilladas	1	1,7
Cócteles	8	13,3
Salsa jalapeña	2	3,3
Sopa de res	3	5,0
Carne de monte	1	1,7
Filete al olí	1	1,7
Nada	29	48,3
Total	60	100,0

¿Qué se debe agregar al menú?

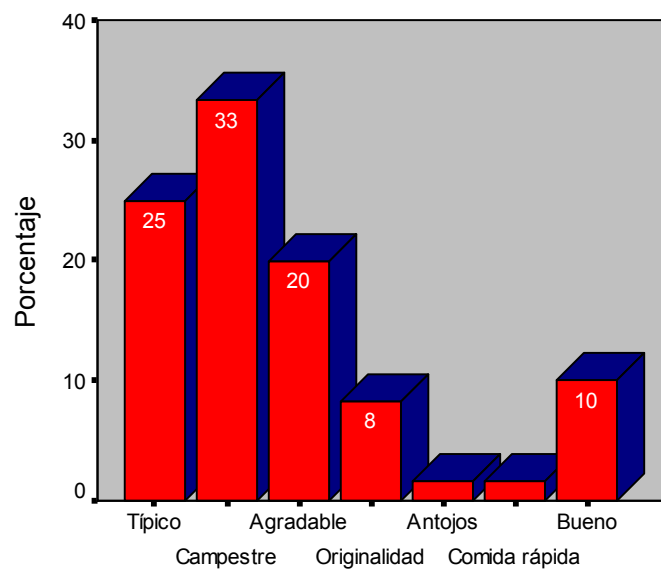


De la ciudadanía que fue incluida en el estudio el 48 % respondió que el restaurante no debe agregar nada al menú, un 13 % dijo que deberían agregar cócteles y más variedad de comida de comida respectivamente, el 8 % contestó que el platillo de lengua en salsa hace falta en el menú y el 5 % dijo que deberían anexar al menú sopa de res los días lunes.

**¿Qué idea le provoca nuestro nombre
"Mesón Las Tinajas"?**

		Frecuencia	Porcentaje
	Típico	15	25,0
	Campestre	20	33,3
	Agradable	12	20,0
	Originalidad	5	8,3
	Antojos	1	1,7
	Comida rápida	1	1,7
	Bueno	6	10,0
	Total	60	100,0

¿Qué idea le provoca nuestro nombre
"Mesón Las Tinajas"?



El 33 % de los encuestados la idea que les provoca el nombre del restaurante es campestre, en un 25 % respondió que es típico, el 20 % dijo que el nombre que tiene es agradable y el 8 % les provoca que el nombre es de originalidad y no se parece a ninguno.

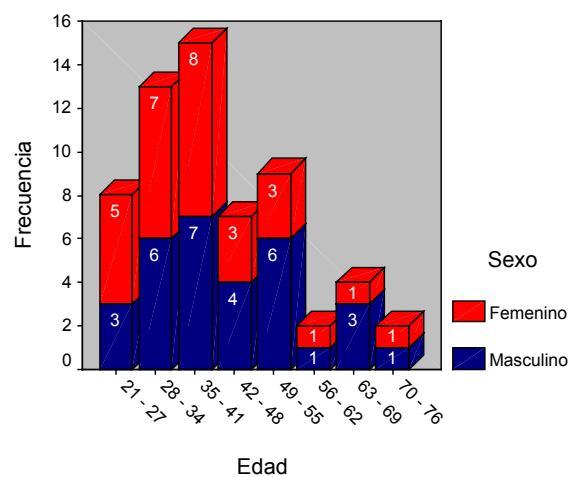
Cruces de tablas

Relación entre edad y sexo de los entrevistados

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Edad	21 - 27	3 5,0%	5 8,3%	8 13,3%
	28 - 34	6 10,0%	7 11,7%	13 21,7%
	35 - 41	7 11,7%	8 13,3%	15 25,0%
	42 - 48	4 6,7%	3 5,0%	7 11,7%
	49 - 55	6 10,0%	3 5,0%	9 15,0%
	56 - 62	1 1,7%	1 1,7%	2 3,3%
	63 - 69	3 5,0%	1 1,7%	4 6,7%
	70 - 76	1 1,7%	1 1,7%	2 3,3%
	Total	31 51,7%	29 48,3%	60 100,0%

Relación entre edad - sexo

de los entrevistados



“Análisis de las Ventajas Competitivas del Mesón Las Tinajas en relación a otros restaurantes similares en la ciudad de Granada”.

Relación profesión respecto a la última visita al restaurante Mesón Las Tinajas

	¿Cuándo fue la última vez que visitó Mesón Las Tinajas?					Total	
	Hace una semana	Hace quince días	Hace un mes	Hace tres meses	No corresponde		
Profesión	Profesionales	13	10	5	2	1	31
		21,7%	16,7%	8,3%	3,3%	1,7%	51,7%
	Técnico medio	4	4		2		10
		6,7%	6,7%		3,3%		16,7%
	Trabaja por si sc	3	5	4	2		14
		5,0%	8,3%	6,7%	3,3%		23,3%
	Ama de casa	3	1	1			5
		5,0%	1,7%	1,7%			8,3%
Total	23	20	10	6	1	60	
	38,3%	33,3%	16,7%	10,0%	1,7%	100,0%	

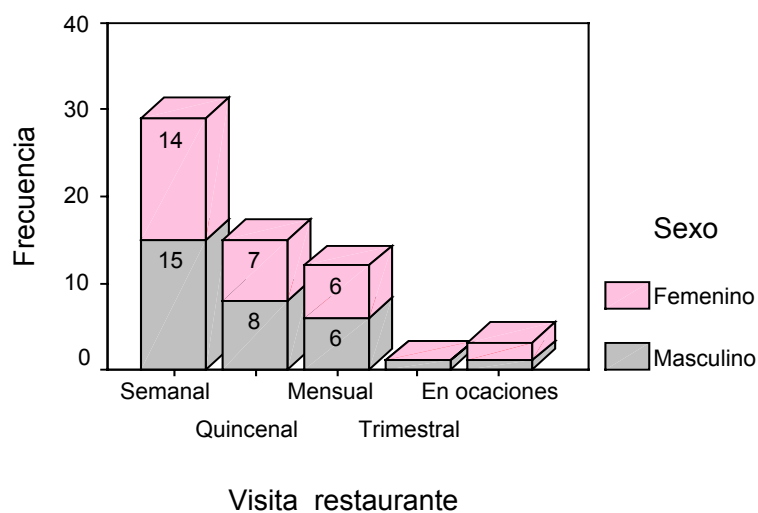
Relación profesión respecto a comentarios sobre el restaurante Mesón Las Tinajas

		¿A escuchado algún comentario sobre Mesón Las Tinajas?			Total
		Positivo	Negativo	No Respondió	
Profesión	Profesionales	28 46,7%	2 3,3%	1 1,7%	31 51,7%
	Técnico medio	9 15,0%	1 1,7%		10 16,7%
	Trabaja por si solo	14 23,3%			14 23,3%
	Ama de casa	5 8,3%			5 8,3%
Total		56 93,3%	3 5,0%	1 1,7%	60 100,0%

**Relación cada cuanto visita usted restaurantes
respecto al sexo**

			Sexo		Total	
			Masculino	Femenino		
Frecuencia de visitas	Semanal		15	14	29	
			25,0%	23,3%	48,3%	
	Quincenal		8	7	15	
			13,3%	11,7%	25,0%	
	Mensual		6	6	12	
			10,0%	10,0%	20,0%	
	Trimestral		1		1	
			1,7%		1,7%	
	En ocasiones		1	2	3	
			1,7%	3,3%	5,0%	
Total				31	29	60
				51,7%	48,3%	100,0%

**Relación cada cuanto visita
usted restaurantes respecto
al sexo**



“Análisis de las Ventajas Competitivas del Mesón Las Tinajas en relación a otros restaurantes similares en la ciudad de Granada”.

Relación frecuencia de visita a restaurantes respecto a la profesión que ejerce

		Profesión				Total
		Profesionales	Técnico medio	Trabaja por si solo	Ama de casa	
¿Cada cuánto visita usted Restaurantes?	Semanal	16 26,7%	4 6,7%	6 10,0%	3 5,0%	29 48,3%
	Quincenal	6 10,0%	3 5,0%	4 6,7%	2 3,3%	15 25,0%
	Mensual	6 10,0%	3 5,0%	3 5,0%		12 20,0%
	Trimestral	1 1,7%				1 1,7%
	En ocasiones	2 3,3%		1 1,7%		3 5,0%
	Total	31 51,7%	10 16,7%	14 23,3%	5 8,3%	60 100,0%

¿Cuál es el restaurante de su preferencia?

	Frecuencia	Porcentaje
Mesón Las Tinajas	26	43,3
Terraza la Playa	9	15,0
Colina Sur	11	18,3
El Zaguán	7	11,7
Asese	2	3,3
Otro	5	8,3
Total	60	100,0

Relación cuál es el restaurante de su preferencia respecto con que frecuencia visita usted Restaurantes

Recuento

		Frecuencia con que visita restaurantes				Total
		Semanal	Quincenal	Mensual	En ocasiones	
Restarante de preferencia	Mesón Las Tinajas	14	3	7	2	26
	Terraza la Playa	6	2	1		9
	Colina Sur	3	5	2	1	11
	El Zaguán	3	4			7
	Asese	1	1			2
Total		27	15	10	3	55

“Análisis de las Ventajas Competitivas del Mesón Las Tinajas en relación a otros restaurantes similares en la ciudad de Granada”.

**acción cuál es el restaurante de su preferencia respecto con que frecuencia visita us
Restaurantes**

Recuento

		Frecuencia con que visita restaurantes					Total
		Semanal	Quincenal	Mensual	Trimestral	En ocasiones	
Restaurante de preferencia	Mesón Las Tinajas	14	3	7		2	26
	Terraza la Playa	6	2	1			9
	Colina Sur	3	5	2		1	11
	El Zaguán	3	4				7
	Asese	1	1				2
	Otro	2		2	1		5
Total		29	15	12	1	3	60

Relación restaurante de preferencia respecto a las ventajas que tiene Mesón Las Tinajas

			¿Que ventajas tiene Mesón Las Tinajas que no poseen otros restaurantes?			Total
			Precio	Sabor	Ambiente	
¿Cuál es el restaurante de su preferencia?	Mesón Las Tinajas		8	6	10	24
			16,7%	12,5%	20,8%	50,0%
	Terraza la Playa		2		5	7
			4,2%		10,4%	14,6%
	Colina Sur			4	6	10
				8,3%	12,5%	20,8%
	El Zaguán		3		4	7
			6,3%		8,3%	14,6%
	Total		13	10	25	48
			27,1%	20,8%	52,1%	100,0%

“Análisis de las Ventajas Competitivas del Mesón Las Tinajas en relación a otros restaurantes similares en la ciudad de Granada”.

Relación restaurante de preferencia respecto a las ventajas que tiene Mesón Las Tinajas

		¿Qué ventajas tiene Mesón Las Tinajas que no poseen otros restaurantes?				Total	
		Precio	Sabor	Ambiente	Otras ventajas		
¿Cuál es el restaurante de su preferencia?	Mesón Las Tinajas		8	6	10	2	26
			13,3%	10,0%	16,7%	3,3%	43,3%
	Terraza la Playa		2		5	2	9
			3,3%		8,3%	3,3%	15,0%
	Colina Sur			4	6	1	11
				6,7%	10,0%	1,7%	18,3%
	El Zaguán		3		4		7
			5,0%		6,7%		11,7%
	Asese					2	2
						3,3%	3,3%
	Otro				4	1	5
					6,7%	1,7%	8,3%
Total			13	10	29	8	60
			21,7%	16,7%	48,3%	13,3%	100,0%

Asociación de preferencia de restaurante respecto a que le desagrada de Mesón Las Tinajas

		¿Qué le desagrada de Mesón Las Tinajas?				Total
		Precio	Atención al cliente	Lejanía con el Centro de Granada	Decoración	
¿Cuál es el restaurante de su preferencia?	Mesón Las Tinajas	5	3	2	3	13
		13,5%	8,1%	5,4%	8,1%	35,1%
	Terraza la Playa	5	1	1	2	9
		13,5%	2,7%	2,7%	5,4%	24,3%
	Colina Sur	7	1	1	1	10
		18,9%	2,7%	2,7%	2,7%	27,0%
	El Zaguán	1	1	2	1	5
		2,7%	2,7%	5,4%	2,7%	13,5%
	Total	18	6	6	7	37
		48,6%	16,2%	16,2%	18,9%	100,0%

“Análisis de las Ventajas Competitivas del Mesón Las Tinajas en relación a otros restaurantes similares en la ciudad de Granada”.

Relación preferencia de restaurante respecto a las características de competencia que le gustaría que se introdujeran al restaurante Mesón Las Tinajas

		¿Qué características de la competencia le gustaría se introdujera dentro del Mesón Las Tinajas?		Total
		Precio	Decoración	
¿Cuál es el restaurante de su preferencia?	Mesón Las Tinajas	6 17,6%	9 26,5%	15 44,1%
	Terraza la Playa	5 14,7%	2 5,9%	7 20,6%
	Colina Sur	5 14,7%	4 11,8%	9 26,5%
	El Zaguán		2 5,9%	2 5,9%
	Asese	1 2,9%		1 2,9%
	Total	17 50,0%	17 50,0%	34 100,0%

Relación preferencia de restaurante respecto a las características de competencia que le gustaría que se introdujeran al restaurante Mesón Las Tinajas

		¿Qué características de la competencia le gustaría se introdujera dentro del Mesón Las Tinajas?		Total
		Precio	Decoración	
¿Cuál es el restaurante de su preferencia?	Mesón Las Tinajas	6 16,7%	9 25,0%	15 41,7%
	Terraza la Playa	5 13,9%	2 5,6%	7 19,4%
	Colina Sur	5 13,9%	4 11,1%	9 25,0%
	El Zaguán		2 5,6%	2 5,6%
	Asese	1 2,8%		1 2,8%
	Otro	1 2,8%	1 2,8%	2 5,6%
	Total	18 50,0%	18 50,0%	36 100,0%

“Análisis de las Ventajas Competitivas del Mesón Las Tinajas en relación a otros restaurantes similares en la ciudad de Granada”.

Relación preferencia derestaurante respecto a las características de competencia que le gustaría que se introdujeran al restaurante Mesón Las Tinajas

		¿Qué características de la competencia le gustaría se introdujera dentro del Mesón Las Tinajas?			Total
		Precio	Decoración	Otras características	
¿Cuál es el restaurante de su preferencia?	Mesón Las Tinajas	6 10,9%	9 16,4%	11 20,0%	26 47,3%
	Terraza la Playa	5 9,1%	2 3,6%	2 3,6%	9 16,4%
	Colina Sur	5 9,1%	4 7,3%	2 3,6%	11 20,0%
	El Zaguán		2 3,6%	5 9,1%	7 12,7%
	Asese	1 1,8%		1 1,8%	2 3,6%
	Total	17 30,9%	17 30,9%	21 38,2%	55 100,0%

Relación preferencia derestaurante respecto a las características de competencia que le gustaría que se introdujeran al restaurante Mesón Las Tinajas

		¿Qué características de la competencia le gustaría se introdujera dentro del Mesón Las Tinajas?			Total
		Precio	Decoración	Otras características	
¿Cuál es el restaurante de su preferencia?	Mesón Las Tinajas	6 10,0%	9 15,0%	11 18,3%	26 43,3%
	Terraza la Playa	5 8,3%	2 3,3%	2 3,3%	9 15,0%
	Colina Sur	5 8,3%	4 6,7%	2 3,3%	11 18,3%
	El Zaguán		2 3,3%	5 8,3%	7 11,7%
	Asese	1 1,7%		1 1,7%	2 3,3%
	Otro	1 1,7%	1 1,7%	3 5,0%	5 8,3%
	Total	18 30,0%	18 30,0%	24 40,0%	60 100,0%

IX. DISCUSION DE LOS RESULTADOS

Las propiedades del objeto de estudio consideradas en la hipótesis, están formuladas en términos abstractos y en conceptos, lo cual con mucha frecuencia impide que en la práctica puedan ser observadas y medidas directamente.

Mediante el proceso de análisis de los resultados obtenidos, estas propiedades del objeto de estudio que no son cuantificables directamente, son llevadas a expresiones más concretas y directamente medibles.

Las variables que tomamos en cuenta para esta encuesta en su mayoría son cualitativas ya que la actividad de “Alimentos y Bebidas” es una prestación de servicios. Dentro de las principales variables que se estudiaron están: sexo, edad, nacionalidad, profesión, tiempo, restaurante de preferencia, ventajas, desventajas, características de la competencia, entre otras. Cada una de estas variables responde a los objetivos específicos planteados.

Para conocer la competencia directa que afecta a Mesón Las Tinajas y las ventajas competitivas que posee con respecto a la competencia, se realizó una encuesta a 60 personas, donde el 43% prefieren a Mesón Las Tinajas, otros frecuentan restaurantes similares tales como: Terraza La Playa, Colinas Sur, El Zaguán y Asese. La competencia directa de Mesón Las Tinajas es el Restaurante Colinas Sur y Terraza La Playa, ya que según la encuesta realizada, los clientes tienen mayor preferencia hacia estos restaurantes ya que tienen características similares a la de Mesón.

Según el criterio teórico: “Cada empresa enfrenta una amplia gama de competidores. El concepto de mercadotecnia establece que para lograr el éxito, una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como lo hacen sus competidores”.

La clientela de Mesón Las Tinajas es el 98.33% nicaragüense y el 1.64% es extranjera, esto nos indica que la mayor concurrencia de visitantes es nacional o de nicaragüenses residentes en el exterior, los cuales buscan como identificarse con restaurantes similares a un Mesón, el ambiente pintoresco y cocina tradicional y/o a la carta constituyen sus principales componentes.

Los encuestados prefieren a Mesón Las Tinajas, por poseer ventajas como: ambiente (48.3%), sabor (16.7%) y precio (21.7%). Las razones por las cuales los entrevistados prefieren a la competencia es porque se encuentran precios más accesibles y una decoración más adecuada a su ubicación geográfica. El ambiente natural consiste en los recursos naturales que requieren los mercadólogos o que pueden sufrir un deterioro causado por las actividades de mercado.

El precio se refiere a la “cantidad de dinero cobrada por un producto o servicio o la suma de los valores que los consumidores intercambian por los beneficios de tener o usar el producto o servicio”.

La clientela de Mesón Las Tinajas tiene bien definido sus gustos y preferencias hacia este restaurante por la variedad que oferta en el menú. Donde se realiza el cuestionamiento sobre si ¿Está de acuerdo con el tipo de menú que ofrece Mesón Las Tinajas? Los datos obtenidos fueron distribuidos de la siguiente manera: el 96.7% está de acuerdo con el menú y el 3.3% dijo que está en desacuerdo.

El tipo de menú que ofrece Mesón Las Tinajas está acorde con el concepto sobre “Mesones” que dice: “Marca registrada por el INTUR y sello de calidad otorgado por la misma institución, para distinguir aquellas instalaciones de servicios de alimentos y bebidas, que se distinguen por ser acogedores y pintorescos, por su cocina tradicional y/o regional de calidad, por la higiene y la limpieza que caracterizan su operación e instalaciones, excelente servicio, tarifas razonables, y también por su excelente armonización arquitectónica y decorativa interior y exterior con el entorno en que se encuentran”.

Del 48% de los encuestados, expresaron que al menú no debe agregársele nada, entre otros encuestados, el 18% respondieron que deberían de agregar cocteles y un 18% contestó que hay que agregar el platillo de “Lengua en Salsa”.

La clientela encuestada en un 80% manifestó que le gustaría que no se eliminara nada del menú, sin embargo, otros expresaron que les desagrada encontrar quesillos y sándwiches. El motivo por el cual en Mesón Las Tinajas se ofertan “quesillos y sandwiches” es porque constituye una forma de atracción de clientes de todos los gustos gastronómicos y con precios accesibles a todos los bolsillos. Los clientes manifestaron en un 80% que la variedad en el menú es lo que hace la diferencia de la competencia, ya que en muchas ocasiones tienen que hacer un balance entre preferencias y precios. Esto constituye una ventaja competitiva muy fuerte ya que Mesón Las Tinajas es frecuentado por grupos familiares que incluye niños, los cuales consumen un tipo de comida ligera y barata, y los padres no poseen la capacidad económica para adquirir un servicio a la carta para cada uno.

X. PLAN DE MERCADEO

Introducción:

El presente documento denominado “Análisis de las Ventajas Competitivas del Mesón Las Tinajas en relación a otros restaurantes similares en la ciudad de Granada”, es un estudio de mercado original, ya que Mesón Las Tinajas anteriormente nunca había elaborado un estudio similar. El sector de actividad en que se encuadra esta empresa es en el de “Alimentos y Bebidas”.

Mesón Las Tinajas se localiza en el km. 44 Carretera Granada-Masaya, en una zona pintoresca y privilegiada por la naturaleza.

La identidad corporativa de esta empresa actualmente la constituye un logotipo que representa los elementos panorámicos que se encuentran en esa posición geográfica.

Descripción del Negocio:

Mesón Las Tinajas es una empresa dedicada a la prestación del servicio de “Alimentos y Bebidas”, ubicado en la ciudad de Granada. Este negocio responde a las necesidades de un grupo de granadinos, turistas nacionales y turistas extranjeros, que demandan los servicios de un restaurante con las características similares a las de un “Mesón”; con comidas y bebidas tradicionales y/o a la carta, con precios competitivos y relativamente similares a los de la competencia.

Este negocio se caracteriza por brindar un innovador servicio de Alimentos y Bebidas con una variedad extensa y un ambiente familiar. Dentro de sus ventajas competitivas cuenta con: ambiente, precio y sabor.

Estudio de Mercado:

La elaboración de un Estudio de Mercado que nos permita conocer a los clientes contribuirá para mejorar el posicionamiento y las ventas en Mesón Las Tinajas.

Cuando analizamos la estructura del sector, nos encontramos con los competidores, clientes, proveedores, servicios sustitutos, amenazas de entrada y la influencia de todo tipo de factores exógenos.

Los restaurantes competidores de Mesón Las Tinajas son: Terraza La Playa, Colinas Sur y El Zaguán. Todos estos restaurantes están categorizados por el Instituto Nicaragüense de Turismo como “dos tenedores”; ofertan servicios similares y cada uno posee su propia especialidad.

Los clientes que conforman el tamaño de nuestro mercado está conformado por el 98.33% de nicaragüenses y el 1.67% de extranjeros.

Los proveedores que abastecen de productos a Mesón Las Tinajas son reconocidas empresas a nivel nacional que garantizan calidad en sus productos, buen sistema de distribución y puntualidad en la entrega. Dentro de los principales proveedores están: Compañía Cervecera de Nicaragua, Panamco, IUCASA, Casa Pellas, Importaciones Fuentes, MAGNA, Matadero San Martín, DICEGSA, Supermercados La Colonia, entre otros.

Sin embargo, debemos reconocer las fortalezas o debilidades para poder competir con ellas de la manera más eficaz posible y aplicar el concepto de Benchmarking nos dice: “Es un proceso metodológico que compara el desempeño de la organización con los mejores del mundo y que a partir de agregarle valor y satisfacción a los clientes, añade valor económico para la organización a través de mejorar la calidad, eficiencia, efectividad, el servicio y la competitividad”.

Plan Estratégico de Marketing:

La elaboración de una propuesta de un Plan Estratégico de Mercadeo contribuiría para mejorar el posicionamiento y las ventas en el Mesón Las Tinajas. Para poder determinar la situación actual de la empresa se realizó un FODA el cual nos facilitará información relevante del restaurante.

FORTALEZAS :

- El Mesón “Las Tinajas” se localiza en una zona turística céntrica, lo que facilita el fácil acceso a los clientes.
- El Mesón “Las Tinajas” está situado en una zona que goza de un ambiente tranquilo y seguro, donde el consumidor podrá disfrutar de la vista que proyecta la Plaza España y en sus cercanías se puede admirar el Lago Cocibolca.
- El Mesón “Las Tinajas” ofrece una amplia gama de platillos nicaragüenses, y de comida internacional, de mucha calidad y originalidad, factor de gran importancia.
- El Mesón “Las Tinajas” cuenta con música ambiental, y música viva los fines de semana para obtener un ambiente animado.
- El Mesón “Las Tinajas” para brindar mayor seguridad a sus visitantes tendrá un parqueo grande y exclusivo.
- El Mesón “Las Tinajas” brinda sus platillos a precios accesibles al consumidor.
- El Mesón “Las Tinajas” contará con un horario que se ajusta a las necesidades de los clientes.

OPORTUNIDADES:

- El Mesón “Las Tinajas” por sus características propias, podría destacarse como el único en la ciudad.
- Incluirse en la oferta de restaurantes que tiene la ciudad de Granada.
- El Mesón “Las Tinajas” captará al turismo nacional y extranjero.

- El Mesón “Las Tinajas” trabajará en coordinación con INTUR y Tour Operadoras; para que el turista extranjero en su visita a Granada, descubra un nuevo concepto de servicios de alimentos y bebidas en la ciudad.

DEBILIDADES:

- El Mesón “Las Tinajas” tiene que crear su clientela.
- En Granada su gente es de tradición conservadora.
- Debido a que hay pocas empresas laborando no existe una gran demanda de clientes potenciales.
- Por las cercanías de la ciudad es poco probable salir a comer fuera.
- En Granada no existe vida nocturna.

AMENAZAS:

- El Mesón “Las Tinajas” se encuentra en una zona muy arborizada y aledaña al lago, lo cual puede atraer en temporadas insectos (mosquitos, chayules, luciérnagas).
- Hay poco patrullaje policial.
- Actualmente hay poca iluminación.

Se realizó una visita al establecimiento para constatar todas las posibles deficiencias que presenta y hacer un listado de posibles alternativas de mercado que permitirán cumplir con los objetivos planteados al inicio de este trabajo.

➤ Mejorar la infraestructura actual y decoración existente

Esto consiste en consolidar este restaurante con las características propias de “Mesón”. Le hace falta el cielo raso y una decoración más sobresaliente que concuerde con los elementos típicos nacionales. Esto se puede llevar a cabo del 1ro. al 30 de Junio del 2005.

➤ Ampliar su capacidad actual

El constante crecimiento de clientela en Mesón Las Tinajas en los últimos dos años, ha provocado la necesidad de ampliar su capacidad total en todas las áreas. Actualmente, cuenta con 30 mesas, 120 sillas, y todo lo necesario para atender a 120 personas, pero sus costos se ven afectados cuando hay mayor demanda porque tiene que recurrir a suministros. Se recomienda ampliar su capacidad en un 100% en un plazo no mayor de 60 días a partir del 1ro. de Abril del 2005.

➤ Rehabilitación del Parqueo

Una de las ventajas competitivas de Mesón Las Tinajas, es su amplio y privado parqueo, actualmente cuenta con un parqueo de tierra, Se recomienda aprovechar esta ventaja adoquinándolo o embaldosándolo y con la debida señalización, utilizando todo el espacio disponible para garantizar el mayor número de plazas de estacionamiento para sus clientes. Este Proyecto se puede ejecutar del 1ro. de Abril del 2005 al 30 de Junio del 2005.

➤ Crear Buzón de Sugerencias o Quejas

Esta técnica garantiza el contacto directo entre los clientes y el restaurante. Ya que los clientes pueden transmitirnos sus experiencias. Su creación se debe iniciar a partir del 1ro. de Abril del 2005.

➤ Promociones

Se recomienda montar este sistema los días de menor concurrencia (Lunes a Jueves). Se pueden hacer las siguientes promociones:

- ⇒ Consomé de bienvenida.
- ⇒ Media de Ron Flor de Caña con dos bocas.
- ⇒ Hora feliz de 9pm a 10pm permanentemente.

- ⇒ Cerveza nacional 2 X 1 los fines de semana.
- ⇒ Noche de Damas cuando hayan eventos especiales.

No obstante, hay que tomar en cuenta las fechas especiales y días de pagos, para crear eventos especiales con músicaailable, precios especiales, descuentos, entre otros, tales como:

- ⇒ Fiesta de Año Nuevo
- ⇒ Día de los Enamorados
- ⇒ Semana Santa
- ⇒ Día de la Secretaria
- ⇒ Día del Trabajador
- ⇒ Día de las Madres
- ⇒ Día del Niño
- ⇒ Día del Padre
- ⇒ Día del Maestro
- ⇒ Día del Estudiante
- ⇒ Fiestas Patronales Locales
- ⇒ Fiestas Patrias
- ⇒ Halloween
- ⇒ Feriados Nacionales
- ⇒ Fiesta de Navidad
- ⇒ Fiesta de Fin de Año
- ⇒ Peleas Boxísticas

Esta calendarización de eventos se puede realizar al finalizar cada trimestre. En este caso en la última semana del 23/06/2005 al 30/06/2005.

➤ Publicidad

Una de las herramientas para incrementar ventas y posicionamiento es la publicidad. Se recomienda que Mesón Las Tinajas monte una campaña de medios ya que en sus cuatro años de funcionamiento nunca lo ha poseído.

Se puede fomentar la implementación de:

1. Rótulo luminoso en la entrada de Mesón Las Tinajas.
2. Publicidad radial en las emisoras de mayor rating a nivel nacional.
3. Crear una página web con el fin de brindar información sobre el restaurante a todos los turistas nacionales y extranjeros antes de visitar la ciudad de Granada.
4. Colocar mantas.
5. Colocar vallas de carreteras.
6. Rótulos publicitarios en puntos cercanos al restaurante.
7. Elaborar papelería (facturas, brochures, recibos, comandas, agendas, tarjetas de presentación. Calendarios, entre otros), con el membrete y logotipo de Mesón Las Tinajas.
8. Reportajes en televisión, radio y prensa.

Toda esta campaña publicitaria se puede desarrollar del 01-04-2005 al 30-06-2005

➤ Base de Datos

Se recomienda crear una base de datos con la información de nuestros clientes a fin de mantener informados a nuestros clientes de eventos y promociones del restaurante.

XI. CONCLUSIONES

El presente trabajo monográfico logró un nivel de conocimiento del mercado de “Mesón Las Tinajas” suficiente para anular algunos criterios que de forma empírica se tenía sobre la clientela pudiendo a partir de su finalización mejorar la gestión gerencial del mismo.

1. Mesón Las Tinajas ha logrado un alto nivel de reconocimiento de parte de la clientela, particularmente de los consumidores nacionales.
2. La coherencia entre el nombre y la oferta que se brinda está por construirse, debiendo trabajarse de forma intensa la estructuración del ambiente acorde con la categoría de Mesón.
3. Un nicho de mercado para explotar es la clientela extranjera a la cuál puede tener acceso debido a su ventaja de ubicación cerca de la ciudad de Granada, la que es uno de los puntos geográficos más promocionado por INTUR.
4. La oferta gastronómica de Mesón Las Tinajas tiene su mayor fortaleza en la cocina o sabor tradicional lo que es ampliamente reconocido por los entrevistados, esta ventaja competitiva debe ser fortalecida quitando del menú aquellos platos que no van de acuerdo a su perfil.
5. El concepto de Mesón que es un buen punto para atraer a los turistas extranjeros debe ser divulgado de forma más intensiva, con el fin de mantener a la actual demanda nacional y ampliarla con los extranjeros.

XII. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que cualquier Proyecto de remodelación o de cualquier índole en Mesón Las Tinajas, no afecte el medio ambiente.
- Se recomienda mantener constante interés en desarrollar nuevas innovaciones, nuevas distracciones, es decir, que represente una nueva oferta gastronómica en Granada.
- Se recomienda mejorar las debilidades que presenta el restaurante en cuanto a decoración y parqueo, además de tener bien definido su segmento y demás atributos, como el excelente trato al consumidor para que este alcance el éxito.
- Recomendamos que para que se pueda cumplir con los objetivos propuestos será muy importante que el o los proyectos a implementar se caractericen del resto de restaurantes en Granada, por ofrecer calidad total en sus servicios, es decir productos de excelente calidad, atención personalizada a sus visitantes, en un ambiente sano agradable y seguro.
- Otro aspecto importante a recomendar y que puede tener gran impacto, que puede ser positivo es el de la publicidad. Por un lado debe mantenerse una campaña publicitaria permanente, en la cual se resalten las bondades de Mesón Las Tinajas, y por el otro, esta publicidad debe corresponderse con lo que verdaderamente se ofrece, porque no hay mayor publicidad negativa para un negocio que la que realiza un cliente insatisfecho, por el contrario si el cliente logra satisfacer todas sus necesidades, este se convertirá potencialmente y de manera gratuita en un agente publicitario para el restaurante.

XIII. BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Alimentos y Bebidas, Operaciones, Métodos y Control de Costos. Dennis L Foster
- Benchmarking Estratégico y Táctico
- Ley No. 306” Ley de Incentivos para la Industria Turística de La República de Nicaragua.” Fuente INTUR.
- Mercadotecnia para Hotelería y Turismo. Philip Kotler, John Bowen, James Makens
- Monografía Departamental Guerrero C. Julián N
- Monografía. Formulación del Proyecto Mesón “Las Tinajas”. Rosella Solórzano Baldizón
- Nicaragua Fácil Revista. Fuente: INTUR
- Plan Maestro para el Desarrollo Turístico de la República de Nicaragua. Volumen X. Gobierno de Nicaragua, Ministerio de Turismo.
- Plan Maestro para el Desarrollo Turístico de la República de Nicaragua. Volumen III.
- Planeación, Administración y Perspectivas. Segunda Edición Wiley, Grupo Noriega Editores Balderas.

Folletos

- Boletín de Estadísticas de Turismo Nicaragua 2003. Fuente: INTUR
- Boletín de Estadísticas de Turismo Nicaragua 2004. Fuente: INTUR
- Diagnóstico de la Industria. José Alfredo Sánchez y Javier Moreno. Mayo, 1997 CEN 640 Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible.
- Paradores y Mesones 03-09-a4 (INTUR)
- Programa de Mesones de Nicaragua Ley de Incentivos para la Industria Turística de la República de Nicaragua No.: 306 (1999) Mga/Nic
- Revista Invierta en Nicaragua “Paraíso de Aguas”. Fuente: INTUR (Nicaragua cuenta con dos leyes....No.306)

Internet

- <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>
- http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf
- <http://www.incae.ac.cr/ES/clacds/investigacion/articulos/cen605.shtml>
- <http://www.grupoese.com.ni/1999/bn/03/ssanta/ss1399.htm>
- www.intur.gob.ni